PROF. DR. ANA STOICA-CONSTANTIN

PSIHOLOGIA REZOLVĂRII CONFLICTELOR

CUPRINS

I. CONCEPTELE DE CONFLICT ŞI DE REZOLVARE A CONFLICTULUI

II. MANAGEMENTUL SPECIFIC AL CONFLICTULUI, IN FUNCTIE DE PERSONALITATEA PARTENERULUI.

III. FACTORI CU IMPACT ASUPRA CONFLICTULUI INTERPERSONAL

IV. REZOLVAREA CONFLICTELOR.

V. DIMINUAREA EFECTELOR EMOȚIONALE NEGATIVE ALE CONFLICTULUI

VI. STRUCTURI-CADRU PENTRU REZOLVAREA CONFLICTELOR

SCOPUL CURSULUI:
Obiectivul general constă în a-i ajuta pe studenți să fie conştienți de existența conflictelor interpersonale, să le înțeleagă natura şi să-şi cultive abilitatea de management al conflictelor proprii şi ale altora (ca terță parte).

OBIECTIVE OPERAȚIONALE:
- Capacitatea de a *identifica* şi *analiza* conflictele (interpersonale, inter şi intragrupale)
- Capacitatea de *management (control şi lichidare)* al conflictelor proprii şi ale altora.
- Abilități de rezolvitor ca terță parte.
- Abilități de *consilier* în managementul conflictului.

EVALUARE:
Condiții: Probarea de către student că a atins obiectivele cursului, în termeni de competențe.
Criterii: Gradul de îndeplinire a obiectivelor. Notarea pe scara 1-10.
Forma de evaluare: examen scris şi probă practică.

I. CONCEPTELE DE CONFLICT ŞI DE REZOLVARE A CONFLICTULUI

I.1. NATURA CONFLICTULUI

I.1.1. Etimologia şi semnificaţia termenului de conflictului

Conflictul este o parte organică a naturii umane, un fenomen natural şi omniprezent, o manifestare cu posibil potenţial pozitiv, fapt pentru care este imperios necesar să ne îmbunătăţim răspunsurile noastre în faţa conflictului.

Termenul de "conflict" provine de la verbul latinesc *confligo, ĕre* = a se lupta, a se bate, cu participiul substantivat de *conflictus*, având sensurile de ciocnire, şoc dar şi de ceartă, luptă împotriva cuiva. Accepţiunea tradiţională, reflectată de majoritatea dicţionarelor şi enciclopediilor, defineşte conflictul prin termeni similari violenţei, ca *disensiune, fricţiune, dispută, ceartă, scandal, luptă, război*, deşi violenţa este doar una din direcţiile în care evoluează conflictul. (De exemplu, Paul Popescu-Neveanu considera conflictul drept o „Ciocnire şi luptă între motive, tendinţe, interese, atitudini opuse şi de forţe relativ egale şi greu de conciliat sau ireconciliabile." (1978).

Pentru mulţi elevi, „conflict"= „luptă", inclusiv luptă fizică. În timp ce lupta este un aspect al conflictului, conflictul este mult mai mult decât atât. Ca rezultat al acestei definiţii greşite, cel mai adesea mulţi elevi nici măcar nu recunosc că se află într-un conflict până ce acesta nu se transformă în luptă.

Alte definiţii ale conflictului:

- L.A. Coser (1967) a avansat o definiţie care a făcut carieră: „*Conflictul este o luptă între valori şi revendicări de statusuri, putere şi resurse în care scopurile oponenţilor sunt de a neutraliza, leza sau elimina rivalii*".
- Morton Deutsch atrage atenţia asupra diferenţei dintre cooperare şi competiţie: deşi competiţia produce conflict, nu orice conflict este o competiţie. Conflictul este o incompatibilitate a scopurilor, astfel încât atingerea scopului de către unul din cei implicaţi atrage după sine reducerea şanselor celuilalt de a-şi atinge scopul.
- J. Burton (1988) defineşte conflictul drept "*o relaţie în care fiecare parte percepe scopurile, valorile, interesele şi conduita celuilalt ca antitetice celor ale lui*".
- *Enciclopedia Encarta* (2003) defineşte conflictul prin raportare la patru arii de referinţă: conflictul militar, respectiv războiul – o luptă în special deschisă între forţe inamice; conflictul ca „diferenţă" – dezacord între idei, principii sau oameni (conflict pe care îl identificăm ca fiind conflictul interpersonal); conflictul psihologic, văzut ca luptă mintală – stare psihologică produsă de opoziţia adeseori inconştientă dintre dorinţe, nevoi, impulsuri sau tendinţe simultane dar incompatibile; şi conflictul literar, între personaje sau forţe opozante.
- Conflictul este „*o situaţie în care oameni interdependenţi prezintă diferenţe (manifeste sau latente) în ceea ce priveşte satisfacerea nevoilor şi intereselor individuale şi interferează în procesul de îndeplinire a acestor scopuri*" (Donohue & Kolt, 1992).
- J.P. Folger, M.S. Poole şi R.K. Stutman (1993) definesc conflictul ca fiind „*interacţiunea dintre două persoane independente care percep scopuri incompatibile şi interferenţa reciprocă în realizarea acelor scopuri.*"
- J.Z. Rubin, D.G. Pruit şi S.H. Kim (1996) văd conflictul ca pe „*o divergenţă de interese aşa cum este ea percepută, sau credinţa că aspiraţiile curente ale părţilor nu pot fi realizate simultan*". Şi aici este evident caracterul limitativ al abordării.
- Evert Van de Vliert (1997) consideră că *„Indivizii sunt în conflict când sunt obstrucţionaţi sau iritaţi de un alt individ sau grup şi reacţionează inevitabil la aceasta într-un mod benefic sau costisitor"*.

Ulterior conflictul a început să-şi lărgească semnificaţia, incluzând şi ideea de interdependenţă, colaborare, câştig-câştig alături de cea exclusiv antagonică.

După **B. Mayer** (2000), *conflictul este un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gândirea, percepţia situaţiei conflictuale), o componentă afectivă (emoţiile şi sentimentele) şi o componentă comportamentală (acţiunea, inclusiv comunicarea).* În cele ce urmează vom detalia această definiţie.

Componenta 1: Percepţia conflictului, modul în care îl înţelegem şi cum îl evaluăm. Persoana percepe, sesizează, observă semnele conflictului la sine, la celălalt şi în relaţia interpersonală. Obiectul acestei percepţii îl constituie: diferenţele, incompatibilităţile şi expresia, exteriorizarea de către partener a stării de conflict.

Două elemente sunt în raport de incompatibilitate dacă fiecare îl *contrazice* /se opune celuilalt (de ex., credinţa că avortul este întotdeauna o crimă şi credinţa că avortul nu este crimă, atitudinea de condamnare a homosexualilor, versus cea de îngăduire), dacă *obstrucţionează,* interferează, *face mai puţin probabilă sau chiar imposibilă realizarea celuilalt element* (de ex. doi candidaţi la aceeaşi bursă, doi copii care îşi dispută singurul leagăn din parc, un concurs de machete pentru un nou teatru).

În mod "normal", ideal, dezirabil diferenţele dintre noi nu ar trebui să producă disconfortul cauzator de conflict, să ne deranjeze. Starea *de facto* este însă alta: de cele mai multe ori nu le acceptăm. Înainte ca raţiunea să intervină, un impuls egocentric ne determină să ne instituim în etalon al corectitudinii şi echităţii: "Cum sunt, gândesc şi fac eu este bine, corect şi frumos; cum eşti, simţi, gândeşti sau faci tu, dacă este altfel, e greşit". Apare pentru început dezacordul, verbalizat sau nu; este prima formă a conflictului. De regulă, conflictul cauzat de diferenţe are o formă uşoară şi incipientă, deşi nu întotdeauna el este cel mai inofensiv (să ne gândim la intoleranţa religioasă, de exemplu). Cel puţin două explicaţii pot fi găsite pentru aceste conflicte produse de neacceptarea diferenţelor: stima de sine şi *paradigma imaginii în oglindă*: ne atribuim virtuţi şi atribuim altora vicii (Bronfenbrener, 1961).

Diferenţele dintre două sau mai multe persoane pot fi reale sau percepute (aflate doar în imaginaţia unei părţi): pot constitui surse ale conflictului unele trăsături *de personalitate* (ex.: mobil vs. inert; extravertit versus introvertit etc.), *opiniile* (ex.: unul spune că rolul principal în educaţia copilului îi revine tatălui,celălalt că mamei /întregii familii; sau: intrarea în Uniunea Europeană este binevenită - dimpotrivă), *atitudini* (ex.: toleranţă vs. intoleranţă faţă de greşelile fiului), *credinţe, valori, nevoi* (ex.: unul este mai termofil, celălalt preferă răcoarea) etc.

Un conflict în care sunt implicate valorile este mai profund şi greu de tratat. Când oamenii cred că le sunt atacate valorile, se simt atacaţi personal; în astfel de situaţii fac foarte greu compromisuri, întrucât ei simt că se compromit pe ei înşişi şi propria lor integritate. Uneori valorile pot împiedica, totuşi, escaladarea conflictului, şi anume atunci când disputanţii îşi descoperă unele valori comune.

Percepţia nu este întotdeauna rezonabilă sau realistă. Incompatibilităţile sau interferenţele pot fi reale, dar de multe ori se întâmplă să existe doar în mintea unei persoane sau a amândurora. Este suficient ca numai unul să creadă că există o incompatibilitate şi el va acţiona în consecinţă, atrăgându-l şi pe celălalt în conflict.

Multe conflicte se dezvoltă din presupunerea despre ce ar putea să se întâmple dacă sau când una din părţi va face ceva. În mare măsură ostilitatea interpersonală este provocată de conflictele imaginate.

Componenta 2. Afectivitatea în conflict (emoţiile şi sentimentele). Emoţiile sunt inerente conflictului. Ele pot fi *cauză*, sunt de regulă *combustibilul* desfăşurării conflictului, îl potenţează şi susţin, după cum pot funcţiona şi ca *mecanism de stingere* a acestuia. În fine, emoţiile pot fi simptom sau *indicator* al conflictului pe care-l trăim noi înşine sau partenerul (Helena Cornelius şi Shoshana Faire vorbesc despre identificarea conflictului prin intuiţia senzitivă şi rezonanţa somatică).

Conflictul implică o reacţie emoţională la o situaţie sau interacţiune / persoană, reacţie care semnalează un dezacord. Când avem emoţii de teamă, tristeţe, amărăciune, furie, neajutorare sau un amalgam din acestea, avem senzaţia că avem un conflict. Emoţia resimţită ne-a semnalat prezenţa conflictului, a avut rolul de simptom.

Emoţiile sunt, totodată, forţa motrice, sursa energetică în desfăşurarea unui conflict. Ele alimentează puterea, curajul şi perseverenţa care permit omului să participe şi să finalizeze situaţia conflictuală.

Managementul emoţiilor pe parcursul derulării conflictului poate presupune, după caz, detensionarea (liniştirea consecutivă expresiei emoţionale), suprimarea temporară, suspendarea relaxării emoţionale până când apare o situaţie mai adecvată, propice de a ne ocupa de ele, ori, în fine, permiterea sau chiar stimularea intensificării emoţiilor, dar nu până la un prag periculos, pentru a le consuma şi epuiza potenţialul energetic distructiv ori /sau pentru a atrage atenţia celeilalte părţi asupra necesităţii rezolvării acestei componente.

Unele emoţii (îndeosebi emoţiile-şoc de genul furiei, disperării, spaimei, urii, dar şi tensiunea, frustraţia, tristeţea sau teama) şi /sau unele persoane se cer cu prioritate detensionate fie direct în interacţiunea conflictuală, fie în exteriorul acesteia. Descărcarea emoţională se realizează prin confesare faţă de un ascultător activ, dezbatere publică, recunoaştere şi acceptare, confirmare a legitimităţii, proces în instanţa judecătorească sau alte mijloace de exprimare şi eliberare a sentimentelor şi energiei asociate cu conflictul, sau acţiuni sui-generis de liniştire (asupra acestora din urmă vom reveni în capitolul consacrat *Emoţiilor*).

În multe conflicte oamenii ajung să acţioneze împotriva propriilor interese, arătându-se mai interesaţi să-şi exprime sentimentele, decât să obţină satisfacerea nevoii care a cauzat intrarea lor în conflict. Distingem astfel un *aspect expresiv* al conflictelor şi unul *orientat spre rezultat*.

Eforturile de tratare a componentei expresive prin propunerea de soluţii nu dau rezultate, dacă partenerul de conflict sau o terţă parte nu-i oferă sprijin persoanei, ocupându-se de emoţiile sale. Adesea (deşi nu întotdeauna), oamenii trebuie să găsească mai întâi un mijloc de a-şi exprima emoţiile – uneori înainte de a se putea axa efectiv pe un rezultat care le va satisface nevoile. Şi invers, este inutil să încurajezi exprimarea sentimentelor prin recunoaşterea stresului pe care-l trăieşte persoana, când vrei /trebuie să te ocupi de rezultat.

Componenta 3. Acţiunea. Comportamentul în conflict poate avea două roluri: exprimarea conflictului, a emoţiilor implicate şi satisfacerea nevoilor. Acţiunile pot îmbrăca o largă diversitate de manifestare, de la încercarea de a face ceva în dezavantajul altuia, la exercitarea puterii, apoi la violenţă şi distructivitate sau, dimpotrivă, la caracterul conciliant, constructiv şi prietenos. Forma uzuală de exprimare a conflictului este limbajul, fie el verbal (cuvintele), sau nonverbal (se exteriorizează prin expresia afectivă şi atitudinală) şi violenţa fizică sau armată.

Cele trei laturi ale conflictului nu corelează: creşterea sau reducerea intensităţii uneia nu ne dau nici o informaţie despre direcţia şi nivelul evoluţiei celorlalte. Această relativă autonomie de manifestare

a factorilor implicați face uneori greu de înțeles şi de anticipat persoana cu care te afli în conflict, ceea ce face ca "iraționalitatea" actelor sale să ne deruteze.

Putem structura acum analiza conflictului din capitolele următoare pe coordonatele următoarei definiții: conflictul social este *orice formă modificată /afectată /negativată a relațiilor social-umane, aşa cum sunt ele acceptate sau aşteptate în unitatea socială (grup sau comunitate) şi cultura din care fac parte actorii sociali..*

Mai concret, *conflictul social apare atunci când două sau mai multe "părți"/ „sisteme" (persoane, grupuri, comunități) aflate în interdependență sunt (sau doar se percep) diferite sau chiar incompatibile la nivelul trebuințelor, scopurilor, valorilor, resurselor, sau al unor trăsături de personalitate, diferență sau incompatibilitate care produce o stare de tensiune ce se cere descărcată.*

I.1.2. Tipuri de conflicte

Clasificările conflictelor sunt aproape la fel de numeroase ca şi autorii.

În clasificarea conflictelor Schrumpf, Crawford, şi Usadel (1991) se bazează pe patru nevoi psihologice: nevoia de apartenență, nevoia de putere, nevoia de libertate şi nevoia de umor (Schrumpf, Crawford, şi Usadel, 1991).

Wall (1985) pleacă de la teorii organizaționale şi identifică trei categorii majore de conflicte, în funcție de sursă: care îşi au sursa în interdependență, în diferența de scopuri, şi în diferențe de percepție. Tichy (1983) foloseşte tot un model al schimbării organizaționale şi sugerează trei categorii de conflicte, în funcție de focalizare: conflictul tehnic (axat pe design-uri - problemele tehnice includ modul în care indivizii, grupurile, organizațiile gestionează resursele, oamenii şi tehnologia pentru a produce bunuri), conflictul politic (axat pe recompense şi pedepse) şi conflictul cultural (axat pe normele şi valorile aşteptate).

Moore (1968) vorbeşte de două tipuri fundamentale de conflicte: inutile şi autentice. Conflictele inutile au la bază probleme de comunicare şi de percepție, în timp ce conflictele autentice rezidă din diferențe mai concrete. În cadrul tipologiei lui Moore, conflictele de relație, de valoare şi informaționale sunt de cele mai multe ori inutile şi pot dispărea o dată cu apariția unei comunicări adecvate, în timp ce conflictele de interes şi cele structurale sunt autentice şi vor necesita un alt grad de efort pentru a fi rezolvate.

Morton Deutsch (1973) oferă o tipologie mai detaliată, care include şase categorii de conflicte:

1. veridic: conflictul există în mod obiectiv? Şansele de rezolvare uşoară sunt reduse?
2. contingent: conflictul depinde de circumstanțe care pot fi schimbate cu uşurință?
3. deplasat: conflictul exprimat este diferit de cel central?
4. greşit atribuit: conflictul se desfăşoară între părți greşite?
5. latent: conflictul este potențial, nu se întâmplă încă?
6. fals: conflictul se bazează pe neînțelegere /pe o percepție defectuoasă?

În cele ce urmează vom menționa criteriile: localizării, criteriul arie socială /parteneri, aparență /vizibilitate, nivelul, "rezultatul conflictului", criteriul natura intrinsecă a conflictului.

Criteriul localizării distinge între conflictele interne / *psihice* / intrapsihice /intra-personale şi conflictele externe, extrapsihice, extrapersonale sau *sociale*.

Conflictul intern /psihic exprimă tensiunile interioare de natură afectivă, cognitivă sau perceptivă. Conflictul intrapersonal cel mai frecvent este indecizia, legată de actul opțiunii voluntare, dar şi dilema morală sau cazul de conştiință. Întâlnim cerințe, nevoi şi drepturi aflate în concurență; cele două pulsiuni Eros şi Thanatos; valori aflate în conflict; vinovăția; cinstea vs. necinstea; motivații în conflict, cunoscut fiind "*conflictul de apropiere-evitare".* Acest gen de conflict intern apare atunci când un scop este şi atractiv, şi repulsiv. Fiecare experiență nouă implică un tip de conflict apropiere-evitare.

Nicolae Mărgineanu (1976) propunea diferențierea conflictelor interne sau psihologice în *analitice* şi *sintetice*.

Conflictele analitice pot prezenta tipurile: a) Balanța emotivă euforică sau depresivă poate constitui sursa unui astfel de conflict: factori endocrini care intensifică sau, dimpotrivă, încetinesc biotonusul şi duc la stări depresive, fie de factori de mediu (moartea copilului unic, deziluzia primei căsătorii îi face pe unii să nu se mai căsătorească, regimurile totalitare). b) Alte exemple de conflicte analitice: conflict al copilului aflat între fanatismul religios al părinților şi cunoştințele ştiințifice primite la şcoală. Conflict între bugetul familial nesatisfăcător şi nevoile care se impun sacrificate sau reduse (hrană, îmbrăcăminte, o locuință, şcolarizarea copiilor etc.). Conflict între viața profesională şi familie.

Conflictele sintetice sunt de trei feluri: a) Conflictele dintre *conştiință şi inconştient:* tirania Sinelui se traduce prin lipsa de integrare, organizare, ceea ce face imposibilă închegarea caracterului şi întreținerea unor relații armonioase cu cei din jur. Când Supra-Eul şi conştiința morală domină, inhibă, tiranizează Eul, primul rezultat este integrarea, dar ea este unilaterală şi exagerată, tiranică şi fără măsură, iar individul devine pedant sau ultramoralist; b) Conflictele *din inconştient*, care implică atât Sinele, cât şi o parte din normele sociale sădite de mamă înainte de apariția conştiinței şi care țin de Supra-Eu şi c) Conflictele *din conştiință*.

Conflictele externe pot implica persoane, grupuri /instituții /organizații, comunități, state, blocuri de națiuni, dar şi valori, ideologii, cunoaştere (conflictul sociocognitiv) etc. Se produc conflicte între *generații,* între *copii*, în *cupluri,* între *vecini,* după cum există şi conflictul *etnic,* conflictul *cultural,* conflictul *religios,* conflictul *comercial,* conflictul *consumatorului*, conflictul *salariaților şi industrial*, conflictul *ambiental,* conflictul generat de *venituri inegale,* conflictul din *instituțiile educative,* conflictul dintre *individ şi autoritățile statale*, conflictul *internațional*, sau chiar conflictul *de frontieră*. Există, apoi, conflicte de un tip specific: vezi conflictul de competență (în jurisdicție), conflictul de legi sau conflictul literar.

Cele două forme de conflicte, intern şi extern, sunt interdependente. O persoană tulburată de un conflict intern generează invariabil unul sau mai multe conflicte externe, fie prin exteriorizarea emoțională a trăirilor sale, fie prin acte care trădează alterarea funcției cognitive (persoana distorsionează semnificația unor situații obiective), acte pe care cei din jur le percep, în mod firesc, drept neadecvate relației pe care o au sau o percep cu persoana aflată în conflict intern. Sensul invers al influenței este tot atât de evident: nu este vorba doar de ecoul, rezonanța sau răspunsul intern al unei confruntări interpersonale, ci îndeosebi de faptul că factorul extern reprezintă îndeobşte sursa conflictului interior.

Cursul de față se ocupă în mod special de conflictele externe.

Criteriul arie socială /parteneri: conflicte *intra şi inter-personale, grupale, comunitare, internaționale.*

- *Conflictul interpersonal* apare între doi indivizi: persoane care locuiesc împreună, inclusiv cupluri sau soți; părinți şi copii; vecini; patron şi angajat; client şi ofertant; specialist şi client; profesor şi elev /student; colegi de serviciu; şef şi subordonat.
- *Conflictul intragrupal*: în clasa de elevi, în colectivul didactic, în întreprindere; între fațiunile unui partid politic, în familia lărgită.
- *Conflictul intergrupal*: între grupări rasiale, etnice, politice, între bandele din oraşe sau suburbii. Conflictul dintre grupuri va fi rezolvat tot de indivizi, rezolvarea lui depinzând de discuțiile dintre persoanele care reprezintă grupurile.

- *Conflictul internațional* apare între state naționale, blocuri de națiuni, corporații ori organizații internaționale.

Conflictul se poate produce şi în afara acestor limite. De exemplu între un individ şi o instituție, între doi angajați făcând parte din secții diferite ale instituției. Cursul de față se ocupă în special de conflictele interpersonale.

La **conflictul interpersonal** distingem următoarele categorii de relații şi, corespunzător, de conflicte (în funcție de natura relației):

- *Prietenia* - caracterizată prin mici conflicte curente care sunt de obicei rezolvate, deoarece ambele părți văd prietenia ca fiind mai importantă decât chestiunile asupra cărora au apărut conflictele.
- *Corezidența,* fără a fi dublată de vreo relație personală - cei implicați pot avea multe opinii deosebite față de gospodărire şi diferite valori şi expectanțe.
- *Relațiile romantice (dragoste „platonică")* au o profundă implicare emoțională, inclusiv o mare valoare a intensității, importanței şi investiției. Fiecare individ ajunge să depindă foarte mult de răspunsul şi sprijinul din partea celuilalt pentru nevoile de identitate, stimă de sine şi siguranță. Intensitatea emoției poate accentua atât aspectele pozitive, cât şi pe cele negative ale relației. Aşteptările diferite față de relații în general şi față de cea prezentă în special, pot duce la conflict.
- *Relațiile sexuale* - aici conflictul implică probleme foarte sensibile şi tensionante, mai ales în cazul bărbaților, probleme care au un mare efect asupra imaginii de sine şi a stimei de sine. Conflictul în relațiile sexuale apare de obicei în inițierea întâlnirilor sexuale, în stabilirea regulilor, în schimbări, în privința regulilor monogamiei sau fidelității sexuale, ca răspuns la problemele sexuale sau la insatisfacția unui partener. În ultimii ani preocupările în legătură cu SIDA au dus la conflicte şi dificultăți crescânde, inclusiv cele legate de practicile sexuale sigure şi utilizarea prezervativelor. Relațiile sexuale se caracterizează prin nesiguranță şi neclaritatea regulilor, în special pentru că regulile sunt rareori discutate.

  Este posibil ca unul din parteneri să considere că o relație sexuală implică de la sine şi aspectul romantic, în vreme ce celălalt nu face nici o presupunere de acest gen. Mulți oameni concep că relațiile romantice este normal să fie însoțite de monogamia sexuală, în special în căsătorie, şi prin urmare acest aspect nu este niciodată discutat; conflictele dure apar când una din părți, care nu gândeşte astfel, are relații sexuale cu o a treia persoană.

- *Relațiile de cuplu /maritale.* General vorbind, relațiile maritale se referă la relațiile dintre doi oameni care au: o relație emoțională sau romantică, o relație sexuală, locuiesc împreună, îşi împart în comun proprietatea şi sunt identificați public şi se identifică drept un cuplu. Acestea se referă prin urmare la cuplurile căsătorite legal dar şi la căsătoriile *de facto*, dar nu legalizate (concubinajele). În cuplurile de homosexuali sau lesbiene cauzele conflictelor sunt similare cu cele din cuplurile de sex opus, la care se adaugă lipsa suportului social şi a structurii legale (în majoritatea țărilor). De obicei oamenii prețuiesc cel mai mult viața de familie, ceea ce înseamnă că aceasta este şi sursa celor mai mari conflicte.

  Cauzele mai frecvente ale conflictelor în familie sunt: schimbarea modelelor şi aşteptărilor privind mariajul, diferențele sexuale şi insatisfacția, probleme financiare şi diferențe privind rolurile de părinte.

  - *Expectanțele față de căsătorie* pot fi referitoare la ceea ce este căsătoria şi la facilitatea cu care poate fi desfăcută, la modelele privind comportamentul soții în căsnicie, privind modul în care ar trebui să funcționeze o familie. Fiecare membru poate avea o percepție diferită acestor aspecte.

- *Conflictele sexuale* apar datorită frecvenței, tehnicii, dorinței de experimentare, contracepției şi relațiilor sexuale extramaritale.
- *Conflictele financiare* presupun, administrarea banilor şi percepțiile privind cheltuielile necesare şi cele extravagante.
- Mai pot apărea conflicte legate de *educația copiilor*, în special de disciplină şi exercitarea autorității, cât şi *conflicte morale şi religioase.*
- O cauză frecventă poate fi *violența casnică* (fizică şi psihică) a unui soț față de celălalt sau față de copii, de regulă factorii implicați fiind alcoolul, şomajul, perioadele şederii acasă (sărbătorile, vremea rea, vacanțele şcolare), lipsa banilor şi absența intereselor şi activității.
- *Rolul şi efectul relației asupra construirii identității personale şi a stimei de sine* ar putea fi altă sursă de conflict. Intruziunea unui străin în ceea ce este în primul rând o relație intimă poate fi dificilă. Există confidențe, secrete şi chestiuni ascunse pe care partenerii ar putea să le discute între ei, dar nu şi cu o altă persoană. Intensitatea emoției este şi ea un factor care agravează conflictele.
- În conflictele maritale mai intervin şi alte aspecte: proprietatea, copiii, rudele.

➢ *Conflictele familiale.* Majoritatea oamenilor cresc cu modelele despre familie derivând din propriile lor familii, din familiile prietenilor şi din mass-media. Cauzele conflictelor familiale pot fi: schimbarea *centrului autorității şi puterii*; membrii unei familii pot dezvolta diferite *valori* (de exemplu asupra problemelor sexuale); diferite *stiluri de viață* (de exemplu purtatul unor veşminte considerate ciudate de ceilalți membri), sau *filosofii* diferite (cum ar fi convertirea la o nouă religie sau mişcare politică); *conflictul de rol* dezvoltat mai ales pe fondul schimbărilor (pe măsură ce copilul ajunge adolescent şi adult, ori unul din părinți se pensionează); sau al creşterii numărului de persoane din familie, care au de jucat un rol fără nici o bază în trecut - cum ar fi relațiile dintre un copil şi copilul fostei soții din a doua căsătorie a tatălui. Conflictele de rol se întețesc când rolurile sunt mai puțin familiare sau mai puțin clar definite (de ex.: gradul de autoritate pe care un fiu mai mare dintr-o căsătorie anterioară îl are asupra unui copil din actuala căsătorie).

Rezolvarea conflictelor de familie poate fi dificilă pentru că membrii ei petrec mult timp împreună; pentru că este foarte greu pentru unul din ei să se retragă separat pentru un timp; pentru că resimt presiunea cooperării în traiul laolaltă şi datorită gradelor diferite de dependență a anumitor membri de alții (inclusiv financiară).

➢ *Conflictele care implică copiii.* Conflictul este o parte a experienței de creştere – testarea limitelor, a autorității, revolta, a învăța ce se întâmplă când sunt încălcate regulile. Conflictul care implică copiii pot include conflictele de valori ale generațiilor: pe teme de morală (inclusiv comportamentul sexual), înfățişare (îmbrăcăminte, coafură şi spălat) muncă (cum ar fi contribuțiile la treburile gospodăreşti) şi comportament. În unele cazuri copilul doar testează valorile parentale, în altele el le respinge – conştient sau sub presiunea colegilor - şi îşi dezvoltă valori noi, personale.

Cele mai frecvente **cauze** ale conflictelor din relațiile interpersonale sunt: crizele de viață, schimbarea (dinamismul) rolurilor, dinamismul interdependenței părților, implicarea unei a treia părți, percepția unei persoane că cealaltă a încălcat regulile.

Crizele vieții includ moartea unor persoane apropiate unuia din parteneri, pierderea locului de muncă, probleme financiare, pensionarea, boli grave şi mutări la distanțe mari. *Schimbarea rolurilor* poate include rolurile care se schimbă ca rezultat al crizelor vitale (de ex., o femeie care devine susținătorul financiar al familiei sale ca urmare a şomajului prelungit al soțului), sau ca rezultat al schimbării nevoilor sau expectațiilor

(de ex., manifestarea unui nou interes sau îmbrăţişarea unei noi cariere), sau al deciziei personale de a adopta un alt stil sau rol în cadrul relației. *Schimbarea interdependenței* survine când un partener care a fost dependent de celălalt (financiar sau emoțional), caută sau dobândeşte mai multă independență (de ex., un copil care creşte), ori, dimpotrivă, un partener devine mai dependent. *Implicarea unei terțe părți* poate varia de la naşterea unui copil într-un cuplu, până la o relație sexuală sau prietenie profundă cu cineva din afara relației, sau la critici din partea celor din afară.

Criteriul aparenței /vizibilității discerne între conflictele ***manifest*** şi ***nemanifest*** /***subteran /de substituție /"adevăratul motiv"),*** despre care vorbeşte Morton Deutsch. În termeni medicali Deutsch mai numeşte aceste conflicte "simptomul" (conflictul manifest, observabil) şi "cauza" (conflictul subteran). Uneori însăşi persoana care ne derutează nu este conştientă de conflictul nemanifest. A trata conflictul aparent este inutil, când există un conflict subteran necunoscut nouă.

Criteriul nivelului, utilizat de Helena Cornelius & Shoshana Faire (1996), foarte frecvent utilizat în analizele conflictelor, discerne între 5 specii de conflict: *disconfortul, incidentul, neînțelegerea, tensiunea* şi *criza.*

- ***Disconfortul****.* Este cea mai uşoară formă a conflictului. Individul are sentimentul neclar că ceva nu este în ordine şi este vizitat sporadic de sentimente şi gânduri vis-à-vis de situație. Disconfortul poate avea o acumulare în timp sau, dimpotrivă, se poate consuma pe loc. Nefiind întotdeauna limpede pentru persoana care-l trăieşte, de obicei disconfortul nu este comunicat verbal (*"N-ai scos încă nici o vorbă"*).

  De câteva zile îl tot rugam pe soțul meu să cumpere pâine când se întoarce de la serviciu, însă el uita. Mă deranja, însă nu făcea să ne certăm de la un fleac.

- ***Incidentul.*** Este o furtună într-un pahar, un conflict neprevăzut dar nu devastator. El poate consta într-un schimb scurt şi /sau acut de cuvinte, în gesturi sau fapte supărătoare. Ecoul este de scurtă durată, câteva minute-zile, pe măsura circumstanțelor şi /sau a memoriei afective a individului (primaritate *versus* secundaritate /perseverarea afectului).

  Dialog scurt, dar brutal între şoferul unui taximetru şi un pieton care traversează neregulamentar.

- ***Neînțelegerea*** este o discrepanță între sensul transmis şi cel receptat. Comunicarea fiind neclară, ea duce la înțelegerea greşită sau confuză a motivelor şi faptelor. De regulă, fiecare îl vede pe celălalt răspunzător de alterarea comunicării. Indiciile neînțelegerii constau în iritarea unei părți şi revenirea aproape obsesivă în conştiință a conflictului. Ea poate lua forme ca:
  - atribuirea unui alt sens pentru un cuvânt cheie
  - deplasarea esențialului pe un alt cuvânt sau grup de cuvinte
  - pierderea contextului semnificativ
  - neînțelegerea ideii generale şi a intenției emițătorului
  - "citirea printre rânduri" a unei semnificații pe care emițătorul nu a avut-o în vedere
  - înlocuirea arbitrară a unei lacune a mesajului.

  De multe ori aveam discuții cu un amic de-al meu, întrucât nu ne prezentam la câte o întâlnire fie eu, fie el. În majoritatea cazurilor, aşa cum ne dădeam seama ulterior, faptul se datora comunicării grăbite şi neatente, de obicei la telefon. Fiecare presupunea altă oră de întâlnire, pe care o respecta ca atare.

- ***Tensiunea.*** Este un alt nivel al conflictului, similar cu disconfortul dar mult intens. Are loc schimbarea (negativarea) atitudinii în mod constant şi fără echivoc, însoțită eventual de opinii fixe. Fiecare nouă împrejurare confirmă şi agravează această atitudine negativă. Percepția reciprocă este

alterată. Sentimentele se negativează. Relația devine sursă de stres şi îngrijorare. Situația prezintă potențial exploziv.

Conflict latent între doi tineri căsătoriți, privind repartiția rolurilor în gospodărie. Ea este pe profund nemulțumită, pentru că soțul nu ridică un pai, dar se limitează la a-i adresa uneori aluzii caustice. Abia se abține să nu izbucnească, dar nici el nu a reacționat încă.

- ***Criza*** este manifestarea cea mai evidentă a conflictului: are loc violența, verbală sau fizică. Comportamentul scapă de sub controlul rațional.

Muncitorii din fabrică nu reiau lucrul până la anularea contractului de cumpărare a acesteia de către actualul proprietar.

Criteriul "rezultat al conflictului" (Morton Deutsch)

- Conflictul de ***sumă zero*** (denumit de alți autori "victorie-înfrângere" sau "câştig-pierdere"), numit aşa datorită rezultatului aritmetic nul dintre plus şi minus: unul câştigă, celălalt pierde.
- Conflictul ***de cooperare*** totală: amândoi pot câştiga; amândoi pot pierde.
- Conflictul ***cu motive mixte***: amândoi pot câştiga; amândoi pot pierde; unul câştigă, celălalt pierde.

Dilema prizonierului este o situație de conflict cu motive mixte (J. von Neumann şi O. Morgenstern, 1944, apud Chelcea, 1998, p. 84). În dilema prizonierului cele două părți implicate sunt supuse unor motivații opuse, care-i împing atât spre cooperare, cât şi spre competiție. Să presupunem că doi răufăcători sunt anchetați separat de poliție şi nu pot comunica. Condițiile care li s-au adus la cunoştință sunt următoarele: fiecare poate să-şi recunoască vina sau nu, dar pedeapsa va depinde şi de ceea ce va mărturisi celălalt. Situațiile pot fi următoarele:

1. Dacă nici unul nu mărturiseşte, ambii vor primi o pedeapsă mică.
2. Dacă ambii îşi recunosc vina, vor primi o pedeapsă medie.
3. Dacă unul nu mărturiseşte şi celălalt da, cel care nu a mărturisit va primi o pedeapsă foarte severă, iar cel care a mărturisit va fi absolvit de vină.

Natura intrinsecă a conflictului este un alt criteriu în clasificarea propusă de Nicolae Mărgineanu (1976). Conflictul este o tulburare de adaptare, un dezechilibru între ființă şi lume, pe care ființa trebuie să-l rezolve. Conflictele sunt biologice, psihologice şi social-culturale şi de evoluție.

- ***Conflictele biologice*** sunt generate în primul rând de boli organice, foame şi lipsă de adăpost, dezvoltarea defectuoasă a organismului: deficit, supradezvoltare, diformitate, care duc la un complex de inferioritate ce poate genera boală, revoltă sau acțiune antisocială. O altă cauză este neechilibrul gradelor de activare şi nonactivare temperamentală: unii sunt înceți şi fără energie, alții debordează de energie. În fine, există şi tulburările de balanță emoțională: depresie sau euforie fără un motiv legat de contactul cu lumea.
- ***Conflictele psihologice,*** analitice sau sintetice (vezi mai sus).
- ***Conflictele socio-culturale şi de evoluție:*** familie – şcoală; *adolescența* este o criză de creştere biologică, dar şi psiho-socială şi morală. este determinată de orientarea transfamilială a pornirii erotice, în conflict cu dependența materială de părinți; m*enopauza* dă tulburări care aduc aminte fie de isterie, fie de psihoza maniaco-depresivă; *pensionarea,* mai ales la unii bărbați, este percepută ca o detronare, părăsirea puterii de către foştii directori, de ex. şi invers, un muncitor dintr-o meserie grea vede pensionarea ca pe o binefacere; un om de ştiință de asemenea, întrucât se poate dedica studiului; *dezrădăcinarea prin migrarea de la sat la oraş sau invers.* ea se manifestă fie prin refuzul de a accepta noile norme, fie prin adaptarea superficială la noul mod de viață; *şomajul; mişcările*

anarhice al tineretului: hippies sau beatnicii resping disciplina familiei, munca, curățenia, normele sexuale.

I.1.3. Cauze ale conflictelor

Cauzele conflictelor sunt diverse. Unii autori reuşesc să le reducă la una sau două categorii foarte largi, în vreme ce alții propun inventarii întregi, mai mult sau mai puțin analitice. Cele mai importante surse ale conflictului sunt: diferențele şi incompatibilitățile dintre persoane; comunicarea; lezarea stimei de sine; valorile; nerespectarea normelor explicite sau implicite; comportamente neadecvate; agresivitatea; elemente ale cadrului extern; statut, putere, prestigiu, "principii"; utilizarea şi comunicarea culturii şi informațiilor.

Cele mai importante deosebiri generatoare de conflicte fiind:

- Unele *trăsături de personalitate* (ex.: mobil versus inert; extravertit versus introvertit, adaptativ versus inovativ etc.).
- *Opinii* (ex.: rolul principal în educația copilului îi revine tatălui - mamei /întregii familii; "terapia şoc" în efectuarea reformei este mai eficientă decât cea lentă, progresivă).
- *Atitudini* (ex.: toleranță - intoleranță față de bârfele colegilor, acceptare - neacceptare a pedepsei fizice /autorității);
- *Valori* (prețuirea esteticului în amenajarea locuinței - prețuirea practicului; un părinte valorizează cultura şi se străduieşte să-i dea educație copilului, celălalt părinte /copilul prețuieşte realizarea prin material, avere; credința religioasă în Alah sau Dumnezeu);
- *Nevoi* (ex.: unul este mai termofil, celălalt preferă temperaturile mai scăzute, unul are nevoie de 8 ore de somn pe noapte, celălalt de 6) etc.
- *Gusturi* şi *preferințe* (alimentare, vestimentare, modalități de agrement şi relaxare).

Două elemente sunt în raport de incompatibilitate dacă fiecare *se opune* celuilalt (de ex., credința că avortul este întotdeauna o crimă şi credința că avortul nu este crimă, atitudinea de condamnare a homosexualilor versus cea de îngăduire, opinia că un cuplu este împlinit numai dacă are mai mulți copii – sau, dimpotrivă, dacă nu are şi se realizează profesional şi material), dacă *obstrucționează,* interferează, *face mai puțin probabilă sau chiar imposibilă realizarea celuilalt element* (de ex. doi candidați la aceeaşi bursă, doi copii care îşi dispută singurul leagăn din parc, un concurs de machete pentru un nou teatru).

În subsidiarul celor mai multe conflicte se află ***nevoile umane***. Oamenii intră în conflict fie pentru că au nevoi care sunt satisfăcute de procesul conflictual însuşi, fie că au (ori cred că au) nevoi neconcordante cu ale altora. Toate tipurile de nevoi sunt la fel de importante şi toate se cer rezonabil satisfăcute. Când o nevoie nu este satisfăcută, individul caută variante de comportament pentru a găsi soluția necesară satisfacerii nevoii. Acest îndemn interior necesar satisfacerii nevoilor face parte din genetica umana, aşa cum este şi culoarea ochilor.

Există o discuție relativă la nevoi şi /sau interese şi raporturile dintre ele, cât şi la relația nevoilor /intereselor cu pozițiile adoptate în conflict (ceea ce cere, solicită individul, ce revendică). Unii autori consideră că interesele sunt diferite de nevoi şi că rezolvările care se adresează intereselor şi nu nevoilor sunt mai puțin valoroase decât celelalte. Dacă nevoia este cauza reală şi fundamentală a conflictului, ceea ce formulează individul ca problemă în conflict, ceea ce "vrea" el, poate fi numit interes. Interesele ar fi mai trecătoare şi superficiale, în timp ce nevoile sunt mai fundamentale şi

durabile. De aceea, o soluționare definitivă şi echitabilă este numai aceea care satisface nevoile, nu interesele.

Conflictele de valori sunt printre cele mai greu de rezolvat. Conflictul are originea în valorile individului când terminologia folosita pentru a exprima un conflict include cuvinte ca cinste, egalitate, dreptate şi înțelegere; când persoanele implicate gândesc în termeni de corect /greşit, sau bun /rău, deci când valorile sunt în opoziție; chiar şi conflictele care pleacă de la scopuri diferite pot fi considerate ca fiind conflicte de valori: sursa unui conflict de scopuri dezvăluie importanța scopului pentru fiecare participant.

Când valorile sunt în conflict, persoanele implicate îl percep ca pe un atac personal. Deoarece întreaga lor ființă se simte amenințată şi atacată, ei pot personaliza conflictul. Când se simt atacați, oamenii devin defensivi şi se agață de propriile convingeri cu încăpățânare. Conflictul există deoarece persoanele implicate dețin un set de reguli diferit, cu care evaluează problema şi pe ei înşişi.

O primă cauză a conflictelor de valori rezidă în *diferențele dintre valori* (credințe, priorități, poziții ferme, principii). Disputele centrate pe valori îşi pot avea rădăcinile în diversitatea socială (diferențe culturale, sociale, psihice sau mentale), adesea exprimata prin credințe, convingeri şi principii diferite şi de multe ori implicând şi prejudecățile. Deşi complexe, aceste conflicte pot fi rezolvate prin conştientizare, înțelegere şi toleranță.

Nevoile psihologice sunt strâns legate de conflictele de valoare. De exemplu, o persoană poate fi în conflict cu un prieten, când acesta nu-şi ține o promisiune. Imaginea pe care şi-o construieşte despre prieten este aceea a unei persoane de neîncredere. Ideea sa despre prietenie este amenințată, deoarece sistemul sau de valori include principiul conform căruia prietenii nu fac promisiuni pe care nu le pot ține.

Sistemele de valori rigide pot fi o altă sursă a conflictului. Îi subaevaluăm şi respingem pe cei care au valori diferite ori nu se ridică la standardele noastre. Rezolvarea unui conflict de acest gen poate consta în simpla confirmare reciprocă a poziției celuilalt. Aceasta este esența unuia dintre principiile fundamentale în adoptarea deciziei: a rezolva separat problemele de relație şi pe cele de nevoie.

Conflictele generate de ***resursele limitate*** sunt uşor de identificat şi de rezolvat. Totuşi, s-ar putea sa fie mai greu de rezolvat, dacă nu resursa în sine este de fapt problema, ci nevoile psihologice. De exemplu, un student este supărat de faptul că un coleg nu i-a restituit împrumutul şi vrea să ştie dacă prietenul său îl mai respectă (nevoia de putere). Când soluțiile se aplică doar pe rezolvarea conflictului de resurse, atunci problema reală nu este rezolvată şi conflictul va reapărea.

Comunicarea este conflictogenă sau îngreuiază rezolvarea conflictului în două situații: când este *absentă* (individul nu spune ce îl doare, dar acumulează tensiune şi în cele din urmă aceasta se descarcă într-un moment, la un nivel şi într-o manieră la care nu te aştepți) sau *defectuoasă* (care duce la înțelegere eronată, neînțelegeri). Oamenii comunică de cele mai multe ori imperfect, dar presupun că au făcut-o clar. Văzând apoi că ceilalți acționează în virtutea altor informații, ei atribuie acest lucru relei credințe sau distorsionării mesajului la receptor, în nici un caz imperfecțiunii comunicării la nivelul emițătorului, adică al lor.

Lezarea ***stimei de sine.*** Există unele conduite interpersonale care, lezând stima de sine, afectează comunicarea şi în final capătă **potențial conflictogen**.

- **Contestarea, minimalizarea** de către o altă persoană a succeselor, realizărilor majore, sau **critica** sistematică ori doar accidentală a modului în care individul a performat o activitate sau a rezultatului acesteia. Efectul este negativ atunci când evaluatorul este o persoană prețuită de cel evaluat pe linia relațiilor afective sau a competenței în domeniul din care este valoarea atacată. Dacă celălalt are dreptate, reacția persoanei respinse va fi în funcție de calitatea stimei de sine, ridicată sau scăzută. Persoana cu ***stimă de sine ridicată*** se va apăra şi va aduce argumente în care demonstrează corectitudinea, calitatea, eficiența actului său. Persoana cu ***stimă de sine negativă (scăzută)*** va accepta cu uşurință critica, întrucât aceasta îi confirmă odată în plus stima de sine proastă. Din păcate, astfel de oameni sunt vulnerabili la ceea ce se numeşte "programarea pe eşec" în acțiunile viitoare, sau pe însuşirea profeției nefaste efectuate de celălalt (efectul Pygmalion). Persoanele cu stima de sine scăzută nu ştiu să compartimenteze implicațiile unor eşecuri specifice, transferând şi extinzând semnificația particulară a unui eşec într-o activitate, la personalitate în ansamblul acesteia. Astfel, ele îşi atribuie defecte de personalitate: incompetență, lene, prostie. Persoanele ***cu stimă de sine labilă,*** supusă fluctuațiilor cotidiene sunt vulnerabile la evaluările punctuale negative sau obiective.
- Propunerea unor sarcini cu **standarde inaccesibile,** care depăşesc vizibil capacitatea persoanei, ducând sigur la eşec.
- Contestarea, minimalizarea, atacarea **valorilor** celuilalt.
- **Constrângerea sau persuadarea unei persoane să acționeze contrar conştiinței sale** este un alt motiv al lezării stimei de sine. Un om care acționează în acord cu conştiința sa se prețuieşte şi este echilibrat afectiv. Orice încălcare a propriei conştiințe, orice ignorare a "vocii interioare" nu numai că determină indispoziția psihică, dar mai ales lezează stima de sine. Omul se disprețuieşte pentru slăbiciunea de a fi cedat şi devine ostil celui care l-a constrâns ori influențat în această direcție

Nerespectarea normelor explicite sau implicite (*conflictul de norme* - vezi şi Ştefan Boncu, 1998). Normele sociale sunt standarde sau comportamente comune, acceptate de membrii grupului şi aşteptate de ei. Unele norme sociale sunt explicite şi pot fi afişate: "Fumatul interzis", "Intrarea se face numai pe uşa din dreapta", "În această mănăstire se intră numai cu capul acoperit". Altele sunt nerostite şi nescrise, dar şi ele influențează comportamentul. Există, reguli nescrise pentru comportarea în medii aglomerate (lift, mijloace de transport în comun), aşezarea la rând, salut (prin forme încetățenite la nivel de cultură).

Conştient sau nu, sistematic sau accidental, noi încălcăm norme şi în felul acesta lezăm, facem atingere confortului celuilalt. Este una din cele mai cotidiene cauze ale conflictelor. Din acest motiv se recomandă stabilirea lor de comun acord, la începutul unei relații.

Adoptarea de ***comportamente neadecvate*** (după Moscovici, 1998) la modul absolut sau relativ. Aici putem sesiza câteva genuri distincte:

- *comportamente negative*, poate chiar antisociale, manifestate într-un climat normal şi care sunt pe bună dreptate respinse de celălalt /ceilalți indivizi cu care interacționezi (un act de egoism, o minciună);
- *comportamente pozitive* în sine, ca valoare umană generală, dar *atipice*, neobişnuite fie în contextul social, cultural sau al relației în care au loc (daruri fără motiv evident, manifestări de simpatie nejustificate, sau, exemplifică S. Moscovici, un act de altruism într-o societate individualistă), fie

constanței comportamentale a persoanei care-l manifestă actul unei colege leneşe care se oferă să te ajute la curățenia de acasă devine suspect; o vecină avară se oferă să-ți împrumute bani – de ce?);

- comportamente pozitive şi dezirabile social, dar *cu mesaj negativat de partener*, fie datorită unor trăsături constante de personalitate, cum ar fi slaba încredere în sine, susceptibilitatea (tu îl inviți la o petrecere a colegilor de muncă, dar el te bănuieşte de gânduri ascunse), fie datorită stării dispozițional-afective pasagere (este iritat că şeful tocmai i-a respins proiectul, iar tu îl întrebi, prieteneşte, care mai este soarta lucrării pe care ştiai că trebuia să o termine; prietena ta tocmai a fost părăsită de iubitul ei şi tu o întrebi cum mai merge relația lor);
- în fine, unele *comportamente sunt neadecvate* situației: ținută /companie /fapte necorespunzătoare la o anumită reuniune, hohote de râs la o înmormântare, sau de plâns disperat la revelionul din casa prietenilor pentru că te apasă amintirea unei mari nenorociri, zâmbetul larg când celălalt se lamentează că şi-a pierdut locul de muncă).

Agresivitatea. Între agresivitate şi conflict există o relație reciprocă; agresivitatea este fie cauza, fie forma de manifestare, fie rezultatul conflictului. În termenii conflictului, agresivitatea apare ca o modalitate conflictuală de relaționare cu mediul, fie în plan concret-acțional, fie în plan imaginar, fantasmatic. Marca sa este intenția nocivă, ostilă, îndreptată asupra unei ținte /altei persoane investite cu o anume semnificație. Aceasta motivează intenția nocivă şi finalitatea agresiunii.

Absența sau nivelul nesatisfăcător al unora din "***competențele sociale"*** pe care le citează S. Moscovici (Moscovici, 1998, pp. 78-84): dispoziția şi capacitatea de a acorda *gratificații (recompense)* şi *sprijin (ajutor*), foarte importante în prietenie şi atracția personală; o bună auto-apreciere a expresivității în *comunicarea nonverbală*; bune abilități de *comunicare verbală*, obligatorii îndeosebi pentru performanțele profesorilor, psihoterapeuților, liderilor, purtătorilor de cuvânt din sindicate etc.; *empatia; cooperarea; atenția acordată celorlalți; factorii cognitivi* (cunoaşterea şi respectarea regulilor care guvernează fiecare tip de relație informală; înțelegerea şi identificare adevăratei naturi a fiecărei situații şi relații; cunoaşterea şi respectarea unor principii ale conversației, necesare ameliorării acesteia); *rezolvarea problemelor psiho-sociale; prezentarea sinelui* (Prezentarea de sine este comportamentul care vizează influențarea manierei în care suntem văzuți de ceilalți: prin îmbrăcăminte şi alte aspecte exterioare, stil verbal, accent, maniere. Revendicările verbale directe privind statutul şi reputația nu au efectul scontat: „Pe mine să mă respecți, că eu am facultate!" are un efect contrar).

Structura sau ***cadrul extern*** în care se desfăşoară o interacțiune: procedeele de adoptare a deciziei, constrângerile temporale, procedurile de comunicare şi condițiile fizice, proximitatea disputanților, modul de distribuire a resurselor, accesul la informații, parametrii legali, structura organizațională şi presiunile politice.

Alte cauze. Conflictul este deseori provocat de *status, putere, prestigiu, "principii"*. Modul în care sunt utilizate şi comunicate *cultura* şi *informațiile* constituie, de asemenea, o sursă de conflict.

I.2. CONCEPTUL DE "REZOLVARE A CONFLICTULUI"

S-au avansat multe definiții ale rezolvării conflictului, dar cea mai satisfăcătoare pare a fi cea formulată de J. Burton (1988): ***rezolvarea conflictului înseamnă lichidarea lui prin metode analitice, care presupun accederea la rădăcina problemei şi obținerea unui rezultat care este văzut de***

ambele părți ca fiind o soluție permanentă a problemei. Ea optează pentru termenul exact de "lichidare" a conflictului, în locul celor de rezolvare, încheiere, stingere, eliminare; recomandă metodele analitice, raționale şi logice, în defavoarea răspunsurilor afective şi spontane; implică analiza conflictului (accederea la rădăcina problemei), ca etapă distinctă în procesul rezolutiv; caută o soluție permanentă şi nu temporară, iar permanența este asigurată de acordul total al părților implicate.

I.3. ŞTIINȚA REZOLVĂRII CONFLICTELOR, ÎN PLIN PROCES DE CONSTITUIRE

Cu preocupări demarate prin deceniul şapte al secolului trecut, sub formă de teme subiacente, capitole din lucrări sau chiar mici studii, ceea ce promotorii actuali ezită încă să denumească "Ştiința" rezolvării conflictelor, optând pentru sintagma mai modestă "rezolvarea conflictelor", sau "studiul rezolvării conflictelor" are şansa să devină o ştiință de sine stătătoare.

Studiul rezolvării conflictelor valorifică informații din: psihologie, antropologie, sociologie, istorie, politică, drept, management, filosofie, studii asupra religiei, din asistența socială şi din creatologie, o disciplină în curs de constituire. Rezolvarea conflictelor include studierea şi exersarea unor tehnici în domeniile gândirii, comunicării şi comportamentului, precum şi rezolvarea problemelor, medierea şi negocierea. Principiile şi tehnicile rezolvării conflictului rămân identice în toate domeniile: în viața personală sau profesională, în relațiile de conducere şi industriale, în asistența socială, psihologie şi consiliere, drept şi comerț, în educație.

Disciplina rezolvării conflictelor se edifică pe câteva idei fundamentale:

- *Lărgirea sensului conceptului de conflict,* care include acum atât diferențele dintre oameni, capitale dar şi minore, cât şi micile probleme cotidiene, din categoria micilor frustrări, impedimente, contrarietăți. Mai mult, disciplina rezolvării conflictului este indestructibil legată de aspectele privind cooperarea, colaborarea, relațiile umane constructive.
- A doua premisă a rezolvării conflictului este *acceptarea conflictului*, recunoaşterea omniprezenței sale. De fapt, nu ideea omniprezenței conflictului este nouă (vezi-l pe Heraclit - "Totul se naşte din lupta contrariilor şi din cea mai adâncă discordie rezultă cea mai perfectă armonie", vezi dialectica lui Hegel), ci *aşezarea ei la temelia unei noi discipline* – rezolvarea conflictelor.
- *Transformarea conflictelor,* tradițional percepute îndeobşte ca evenimente negative şi distructive, *în oportunități, şanse de progres*. Se produce schimbarea perspectivei şi a atitudinii vis-à-vis de conflicte, în sensul de pozitivare a acestora.
- Intr-un autentic spirit etic, fair-play, democratic, disciplina RC propune o nouă abordare, finalitate şi, implicit, metodă de rezolvare a conflictelor, una la sfârşitul căreia ambii sau toți protagoniştii beneficiază de avantajele care în mod curent revin exclusiv învingătorului: *victorie-victorie (câştig-câştig).* Este "filosofia" rezolvării conflictelor, forța ei (oferă o rezolvare de durată, definitivă chiar, întrucât convine integral părților implicate şi în consecință este acceptată de ele), temeiul etic şi psihologic.

Amploarea atenției acordate acestei problematici pe plan mondial se relevă în introducerea ei în planurile de învățământ de la toate nivelurile (începând cu ciclul primar şi terminând cu cel superior), în publicarea de lucrări, înființarea de instituții specializate, inițierea unor forme de perfecționare ştiințifică în rezolvarea conflictelor (masterate şi doctorate).

În multe țări, o largă varietate de organizații axate pe RC oferă: servicii alternative de mediere, consiliere; cursuri internaționale pentru cei care lucrează în domeniul drepturilor umane şi al păcii în situații de instabilitate; cărți, manuale, casete audio /video; programe de RC şi instituirea unui climat cooperant de muncă în organizația clientă; facilitarea şedințelor de rezolvarea unor conflicte din cadrul unor echipe, organizații; asistență formatorilor începători în RC; programe pentru profesori /educatori. Deosebit de solicitate par a fi medierea la locul de muncă şi la şcoală, arbitrajul comercial, consilierea familială, negocierea legală şi diplomația internațională.

În țara noastră ne aflăm la începuturi; există studii mai vechi, dar destul de colaterale, iar după 1989 deschiderea se face relativ de timid, în pofida necesității acute: se țin 2-3 cursuri de rezolvarea conflictelor la unele facultăți de psihologie-pedagogie sau economie (Iaşi, Timişoara, Cluj, unde există şi o organizație de profil), s-au tradus cărți, Ministerul Educației şi Cercetării a instruit cadre didactice ca formatori naționali în medierea conflictelor, s-au înființat ONG-uri pe profil, iar cel de la Iaşi (Centrul de Mediere şi Securitate Europeană) militează pentru recunoaşterea legală a profesiei de mediator, ca rezolvitor alternativ de conflicte.

II. MANAGEMENTUL SPECIFIC AL CONFLICTULUI, ÎN FUNCȚIE DE PERSONALITATEA PARTENERULUI

În acest capitol sunt examinate două categorii de personalități care reclamă din partea partenerului de relație o adecvare, particularizare a atitudinilor şi metodologiei generale pentru prevenirea, evitarea şi rezolvarea conflictelor.

Capitolul se bazează pe tipologiile lui Brinkman & Kirschner (1994) şi Lelord & André (1996). Brinkman şi Kieschner propun o tipologie bazată pe comportamentele tipice observate la locul de muncă, iar Lelord şi André urmăresc îndeaproape tipologia tulburărilor de personalitate.

II.1. INTERACȚIUNEA CU PERSOANE CU COMPORTAMENTE DIFICILE

Au fost identificate 10 pattern-uri de comportamente specifice pe care le manifestă oamenii normali atunci când se simt amenințați sau doar frustrați, comportamente care constituie modul lor de a lupta sau de a evita condițiile nedorite. De reținut că:

- Oamenii manifestă pattern-uri comportamentale specifice, desfăşurate fie ca stil *constant* de reacție în diverse situații conflictuale (ceea ce justifică încadrarea ca "personalități dificile"), fie ca manifestare accidentală, întâmplătoare, *prezentă la oricare persoană*. Oricare dintre noi poate manifesta unul sau mai multe dintre aceste pattern-uri.
- Răspundem prin comportamente dificile când suntem în *dificultate, frustrați* sau *supărați.* Atunci reacțiile noastre obişnuite se accentuează.
- Sunt numite „dificile" persoanele manifestând aceste moduri de comportament, întrucât relaționarea cu ele este uneori dificilă, ceea ce ne determină să reacționăm în unul din modurile: *le suportăm suferind*, le *evităm* sau să intrăm în *conflict* cu ele, mai ales dacă ne sunt total opuse.
- Cunoaşterea acestei tipologii este utilă pentru o mai bună interacțiune cu cei din jur, pentru un mai bun management al conflictelor de zi cu zi şi, nu mai puțin, pentru o mai bună cunoaştere a propriilor reacții la diverse incidente.

Cauzele comportamentelor dificile constau în accentuarea unor tendințe şi apropierea lor de extreme. Astfel, dacă definim comportamentul prin *asertivitate* şi *centrarea* pe un anumit obiectiv, şi dacă considerăm că asertivitatea oscilează între polii *agresivității* şi *pasivității*, cu o zonă de mijloc, a *implicării*, iar centrarea variază de la centrarea exclusivă pe *oameni* (pe *relații* şi *dobândirea prețuirii şi admirației* din partea celorlalți), atunci comportamentele dificile sunt cele care se apropie de câte o extremă. Acest lucru se întâmplă când persoana este în *dificultate, frustrată* sau *supărată.* Aceste stări emoționale sunt induse de presiunea uneia din nevoi: de a *finaliza* sarcina, sau de a o realiza *bine.* Fiecare din cele 10 tipuri menționate are stilul său de reacție în aceste situații, care reclamă abordări

speciale din partea partenerului, respectiv reacții nerecomandabile şi comportamente recomandabile din perspectiva managementului conflictului.

Cele 10 tipuri de comportamente dificile identificate de Brinkman şi Kirschner vor fi prezentate în tabelul de mai jos. Tot aici se vor menționa o serie de reacții specifice, spontane pe care le avem în fața persoanelor cu comportamente dificile (este vorba de primele reacții declanşate de aceste comportamente, dar care, de regulă, nu sunt cele mai bune pentru a rezolva sau evita conflictele) şi o serie de sugestii referitoare la managementul situațiilor conflictuale ivite din interacțiunea cu aceste persoane.

Pattern comporta-mental	Caracteristici	Reacții nerecomandabile	Sugestii pentru managementul conflictului
Tancul	Centrat pe sarcină, îşi simte amenințată intenția de îndeplinire a sarcinii. Puternic asertiv, exploziv, dominator, uneori agresiv, te atacă direct, țintit, dacă te vede ca pe un obstacol în calea sa; cu toate acestea, nu e nimic personal, el vizând doar îndeplinirea rapidă şi eficientă a sarcinii.	Tendința de ataca, chiar agresiv, de a-i răspunde la fel. Tendința de a te autojustifica, de a da explicații. Retragerea totală, clacare, abandon.	Câştigați-i respectul. Mențineți-vă pe poziție, nu dați înapoi. Întrerupeți-i atacul, rostindu-i numele până se opreşte. Nu acceptați să vorbiți cu el decât dacă se calmează şi-şi întrerupe atacurile verbale. Lăsați-l să aibă ultimul cuvânt şi dați-i de înțeles că veți vorbi când se va calma.
Perfidul	Centrat pe sarcină (îşi vede amenințată intenția de îndeplinire a sarcinii) sau pe relație, dorind să atragă atenția celorlalți, să fie admirat *(Perfidul prietenos*). Perfid, aluziv, atacă indirect Prin remarci răutăcioase, speculând tema celorlalți de ridicol sau de umilință publică.	Retragere, atitudine defensivă. Sentiment de revoltă sau umilință, de jenă, ce te face să intri în defensivă.	Arătați o curiozitate amuzată. Fiți asertivi, puneți întrebări directe, centrate pe detalii. Încercați să vă dați seama dacă aluziile lui sunt tachinări prietenoase, inofensive, sau sunt remarci răutăcioase.
Atoateştiutorul	Centrat pe sarcină, îşi simte amenințată intenția de a o duce la bun sfârşit. Puternic asertiv, competent şi informat, are tendința de a monopoliza şi de a controla lucrurile şi oamenii. Nu acceptă critica sau discuțiile în contradictoriu. dacă ceva nu merge bine, vinovat eşti doar tu.	Tendința de a riposta, contestându-i autoritatea sau competența în domeniu. Tendința de a abandona, de a accepta reproşurile şi de a te retrage.	Păstrați-vă cumpătul şi poziția. Pregătiți-vă bine ceea ce aveți de spus în fața lui, pentru a nu avea de ce se lega de voi. Arătați-i că-i recunoaşteți meritele şi competența. Sprijiniți-vă pe ce spune el, pentru a introduce elementele sau ideile dv., indirect.
Jeluitorul	Centrat pe sarcină, îți vede amenințată dorința de a o rezolva cât mai bine posibil. Perfecționist, se retrage atunci când are impresia că lucrurile nu merg conform expectanțelor lui. Are impresia că nimic şi nimeni nu e la nivelul standardelor sale, şi renunță la căutarea soluțiilor, lamentându-se permanent.	Tendința de a-l contrazice sau de a intra în jocul său. Tendința de a-i oferi soluții sau de rezolva problema în locul lui.	Încercați să particularizați situația, pentru a-l împiedica să generalizeze. Prezentați-i cu tact viitorul şi dați, indirect, câteva sugestii. Dacă nu țineți neapărat să prelungiți relația, puneți-i capăt.

	Este copleşit de tot ce se întâmplă şi caută compania celorlalți pentru a se descărca, nu pentru a i se oferi soluții.		
Negativistul	Centrat pe îndeplinirea corectă a sarcinii. Orice obstacol îl vede ca zădărnicind întregul demers şi se retrage. Vede totul în negru, fără ieşire, stopând evoluția şi demotivându-i pe ceilalți.	Tendința de a-l contrazice şi de a-i arăta că situația nu este atât de neagră pe cât pare. Tendința de a-l abandona, de a-l ignora, de a-i întoarce spatele.	Arătați-vă interesați şi atent la ce spune. uneori, poate fi o bună resursă în depistarea disfuncțiunilor. Dați-i de înțeles că sunteți deschis la ideile lui şi că aşteptați să vină cu o soluție.
Taciturnul	Centrat fie pe îndeplinirea corectă a sarcinii, fie pe armonizarea relațiilor cu ceilalți. Când aceste obiective îi sunt amenințate, se retrage total, neoferind nici un fel de feedback, fie el verbal sau nonverbal. Nonasertiv, timid, pasiv, în astfel de situații devine aproape invizibil, crezând că tăcerea este cel mai bun mod de a evita conflictele.	Tendința de a deveni agresivi, dorința de a-l "scutura" puțin. Pierderea răbdării, enervarea, sau evitarea lui	Faceți-vă timp pentru el, ascultați-l în mod activ. Creați un climat de relaxare, de încredere, de deschidere. Puneți-i întrebări, faceți-l să vorbească, încurajați-l.
Serviabilul	Centrat pe relație, pe armonizarea cu ceilalți. Consideră că un refuz înseamnă a intra în conflict cu cei din jur. Pasiv, non-asertiv, evitant, nu poate spune "nu" nimănui, răspunzând afirmativ la orice solicitare sau rugăminte. Pune nevoile celorlalți pe primul loc, neglijându-se şi suprasolicitându-se şi nefinalizând multe din cele promise. E plin de resentimente, considerând că este o victimă.	Tendința de a-l blama sau certa pentru că nu-şi respectă promisiunile. Tendința de a-l repezi, de a-i cere socoteală, de a-l presa sau de a-l evita.	Obiectivul este să îl faceți să îşi țină promisiunile făcute sau să-şi îndeplinească îndatoririle. Vorbiți sincer cu el şi arătați-i consecințele actelor sale. Accentuați mult pe situațiile în care şi-a ținut promisiunile, arătându-i cât de mult au însemnat pentru cei din jur. Ajutați-l să-şi organizeze timpul şi activitățile. Explicați-i că este normal să mai refuzi din când în când, atunci când nu ai timp sau nu e de competența ta.
Nehotărîtul	Centrat pe menținerea unor relații armonioase cu ceilalți. Non-asertiv, evitant, nesigur pe el, se teme să ia decizii de frică să nu supere pe cineva şi să intre în conflict. De regulă se eschivează, amânând orice hotărâre, până este prea târziu sau altcineva ia decizia în locul său.	Tendința de a deveni nerăbdători şi de a-l presa sau critica. Iritare, enervare, blamare.	Obiectivul este să îl faceți să capete încredere în sine. Creați o atmosferă relaxată, de deschidere. Arătați-i că a greşi e omeneşte, că fiecare decizie are părți bune şi părți rele. Analizați împreună opțiunile şi încurajați-l să ia decizii.
Grenada	Centrat pe relație, devine agresiv atunci când îi este amenințată intenția de a obține admirația sau atenția celorlalți.	Tendința de a deveni la fel de agresiv şi de violent ca şi el. Tendința de a părăsi terenul, de a-l lăsa să vorbească singur.	Ca şi în cazul tancului, primul pas este să vă mențineți pe poziții şi să-i întrerupeți atacul. Îi puteți propune o pauză pentru a se calma, după care veți discuta despre problemele sale.

	Exploziv, violent chiar, are impresia că nimănui nu îi pasă de el, că nu e apreciat la adevărata valoare. Spre deosebire de tanc, atacul său este nedirecționat, adresat tuturor celor prezenți, împroşcând în toate părțile cu reproşuri. Se foloseşte de orice pretext, de orice lucru cât de mic şi fără nici o legătură pentru a se dezlănțui	Acumularea de resentimente față de o astfel de persoană.	În discuție, centrați-vă pe latura afectivă, pe trăirile sale, arătați-vă interesat de ceea ce simte,
Atoateştiutorul închipuit	Centrat pe relație, dorind să atragă atenția asupra sa. Puternic asertiv, charismatic, dominator, este persoana formelor fără fond. Vorbeşte cu o foarte mare siguranță despre lucruri pe care nu le cunoaşte sau le ştie doar pe jumătate. Îi cucereşte şi păcăleşte foarte repede şi uşor pe cei mai naivi, fermecați de discursul său.	Tendința de a-l contrazice, demonstrându-i că nu are dreptate sau că nu ştie despre ce vorbeşte. Tendința de a deveni agresiv, încercând să-i anihilați orice demers prin argumente logice şi la obiect.	Arătați-vă interesați de ceea ce spune, punându-i întrebări mai de detaliu, mai la obiect. Nu trebuie neapărat să îl demascați şi să îl faceți să se simtă stânjenit. Mai bine, vorbiți ca şi cum ce a spus el se leagă cumva de adevăratele probleme, sau ca şi cum vorbele lui v-au amintit de nişte aspecte importante.

La sugestiile diferențiate din tabel (ultima coloană) se mai pot adăuga câteva recomandări de ordin mai general, care ne pot ajuta să facem față eventualelor conflicte:

- Practicați *ascultarea activă* – este eficientă cu orice tip de personalitate.
- Găsiți *puncte comune* – asemănările între persoane duc la o mai mare apropiere şi acceptare.
- Creați o *atmosferă* de relaxare, de încredere, de deschidere, de sinceritate.
- Căutați şi încercați să identificați posibilele *intenții pozitive* din spatele comportamentelor celorlalți, vedeți latura pozitivă a relației voastre.
- Încercați să *vă modificați atitudinile* sau punctele de vedere în raport cu diversele situații de interacțiune cu potențial conflictogen. Inițiați schimbarea, tocmai prin modificările operate la nivelul propriilor reacții.

Este bine să putem recunoaşte diversele tipuri de persoane cu care ne întâlnim sau cu care lucrăm, pentru a şti cum să le abordăm, cum să interacționăm cu ele, cum să rezolvăm eventualele divergențe.

II.2. INTERACȚIUNEA CU PERSOANE CU TULBURĂRI DE PERSONALITATE

A doua categorie discutată este cea a tulburărilor sau dezordinilor de personalitate, în număr de 18: anxioasă, paranoică, histrionică, obsesională, narcisică, schiziodă, de tip A, depresivă, dependentă, pasiv-agresivă şi evitantă; la categoria „Alte personalități" se adaugă personalitățile evitant-dependentă, antisocială (sociopată), borderline, schizotipală, sadică, cu conduită de eşec şi multiplă.

Tulburările de personalitate /de caracter pot fi comportamente constante ale individului, ca efect al unei trăsături mai bine conturate a personalității, sau dimpotrivă, pot fi comportamente situaționale, accidentale. Acestea sunt în limitele normalității, deşi au şi corespondentul patologic. Mai mult încă, în

situații de stress oricare persoană normală, fără tulburări constante de personalitate, poate manifesta anumite comportamente specifice unei tulburări, dar accidental şi nesemnificativ.

Pentru primele 11 tipuri prezentarea urmează patternul următor: descrierea tipului, conduitele de evitat şi conduitele recomandabile față de ele (vezi tabelul de mai jos). Tipurile din categoria „Alte personalități" sunt doar descrise succint.

Tulburarea de personalitate	Caracteristici	Reacții nerecomandabile	Sugestii pentru managementul conflictului
Persoana anxioasă	Griji mult prea intense şi frecvente, pentru sine sau pentru cei apropiați. Tensiune fizică adesea excesivă Permanentă atenție la riscuri: vigilența față de tot ce ar putea lua o turnură neplăcută, pentru a controla chiar situații cu un risc redus.	Nu vă lăsați subjugați, implicați în politica de prevenire a riscurilor. Nu îi luați prin surprindere; au o „reacție de tresărire" exagerată. Nu le împărtăşiți propriile voastre nelinişti. Nu abordați subiecte de conversație anxiogene.	Fiți punctuali şi prevăzători. Desensibilizați-l, discutând despre sursa încordării sale; el se va *familiariza* cu evenimentul neplăcut şi-i va *relativiza* consecințele. Practicați un umor binevoitor. Determinați-l să se trateze, prin relaxare ori adresându-se psihoterapeutului.
Persoana paranoică	Îi suspectează pe ceilalți că ar fi rău intenționați. Se protejează în permanență, nu are încredere, este suspicioasă. Pune la îndoială loialitatea altora, chiar şi a celor apropiați. Adesea invidioasă. În sprijinul bănuielilor sale caută dovezi în detalii. Se simte ofensată cu uşurință. Dacă se simte ofensată, este gata de represalii disproporționate. Persoană rațională, rece, logică şi imposibil de convins. Rareori cu tendințe ori emoții pozitive, fără simțul umorului.	Nu lăsați suspiciunile lui neclarificate. Nu le atacați imaginea de sine. Nu comiteți greşeli. Nu-l bârfiți. Nu discutați politică. Nu deveniți şi voi paranoici.	Exprimați-vă limpede motivele şi intențiile, fără loc de interpretări suspicioase. Respectați convenientele cu scrupulozitate; orice eroare de etichetă riscă să fie considerată drept semn al disprețului sau batjocură. Mențineți un contact regulat cu el. Faceți referiri la legi şi la regulamente, față de care ei resimt o anume fascinație. Lăsați-le unele mici victorii; el are mare nevoie de succese pentru a-şi menține echilibrul. Căutați-vă aliați, pentru a-i face față.
Persoana histrionică	Nevoia de a plăcea. Dispoziții schimbătoare. Comunicare prin dramatizare, teatrală. Caracter emoțional al comunicării. Percepții extreme ale celorlalți.	Nu vă amuzați pe socoteala lor. Nu vă lăsați impresionați de tentativele de seducție. Nu vă lăsați prea tare înduioşați.	Aşteptați-vă şi acceptați tot felul de exagerări şi dramatizări. Lăsați-le uneori spațiu de acțiune, stabilind unele limite. Arătați-le interes de câte ori are un comportament „normal", întărindu-l pozitiv. Aşteptați-vă să treceți de la statutul de erou la cel de infam şi invers.
Persoana obsesională	Perfecționism: este exagerat de atentă la detalii, proceduri, reguli şi organizare. Încăpățânată, stăruie cu înverşunare ca lucrurile să fie făcute după cum consideră ea şi respectându-se regulile. Rezervată, îi este greu să-şi exteriorizeze emoții pozitive: formală, glacială, timidă.	Nu-l ironizați pe tema maniilor lui. Nu vă lăsați antrenat prea departe în sistemul lui. Nu-l copleşiți cu prea multă afecțiune, recunoştință sau daruri; se simt obligați să răspundă în acelaşi registru, dar nu sunt în stare să o facă.	Îi arătați că îi apreciați simțul ordinii şi al rigorii. Respectați-i nevoia de a prevedea şi de a organiza totul. Când merge prea departe, aduceți-i critici precise şi motivate. Arătați-i că sunteți previzibili şi că se poate bizui pe voi. Faceți-l să descopere bucuriile destinderii.

	Nehotărâtă: pentru a nu comite vreo greşeală. Extrem de conştiincioasă şi scrupuloasă.		Încredințați-i sarcini pe măsura sa, în care „defectele" lui să fie tot atâtea calități.
Persoana narcisică	Are sentimentul că este excepțional şi i se cuvine mai mult decât celorlalți. Stăpânit de ambiții, de succese răsunătoare. Extrem de preocupat de propria aparență fizică şi vestimentară. Se aşteaptă la atenție, privilegii, fără a se simți însă, obligat la reciprocitate. Îi exploatează şi îi manipulează pe ceilalți pentru a-şi atinge scopurile. Vădeşte destul de puțină empatie, iar emoțiile celuilalt nu prea îl mişcă.	Nu vă opuneți sistematic. Nu vă lăsați manipulați. Nu-i faceți vreodată o favoare pe care nu doriți să o repetați. Nu vă aşteptați la recunoştință din partea persoanelor narcisice.	Complimentați-l pentru reuşitele sale, sincer, fără linguşire. Explicați-i reacțiile celorlalți, arătându-i că fiecare vede lucrurile altfel. Respectați cu scrupulozitate convenientele, el se consideră o persoană mult mai însemnată decât dv. şi se vrea respectat. Criticați-l numai când este absolut necesar şi atunci fiți extrem de precişi şi evitați atacul la persoană. Păstrați discreția asupra propriilor voastre reuşite şi privilegii.
Persoana schizoidă	Adesea pare a fi impasibilă, detaşată, greu de desluşit Pare să fie indiferentă la elogiile sau criticile celorlalți Preferă mai cu seamă activități solitare Are puțini prieteni apropiați. Nu caută compania celorlalți.	Nu-i cereți să manifeste emoții puternice. Nu-l sufocați cu prea multă conversație. Nu-l lăsați să se izoleze complet.	Respectați-i nevoia de singurătate. Situațiile în care îl puneți să fie pe măsura lui. Încurajați-l să vorbească, arătându-i că îl ascultați. Apreciați felul lui tăcut de a fi.
Persoana de tip A	Luptă împotriva timpului: febril, preocupat să meargă mai repede, să facă cât mai multe într-un timp cât mai scurt, preocupat de exactitate, neîngăduitor față de încetineala altora. Are simțul competiției, îşi doreşte să „câştige". Implicat în acțiune: munceşte enorm, pune suflet în tot ce face. Productiv, ambițios, combativ, apreciat pentru munca sa, mobilizator, energic, promovare rapidă, carieră reuşită. Riscuri: exces de implicare, sacrificiul vieții familiale, conflictual, antipatizat din pricina autoritarismului său, are probleme de sănătate cauzate de un stres excesiv, riscă să stagneze din exces de implicare, probleme conjugale.	Nu negociați cu el la „cald". Nu vă lăsați antrenați în competiții inutile. Mai bine amuzați-vă, remarcând că se crede permanent într-o situație de competiție. Nu dramatizați conflictele cu el. Este iritabil şi irascibil, dar furia sa se poate stinge repede.	Fiți punctuali. Nu îi place să aştepte, se nelinişteşte şi devine iritabil. Dacă nu veți izbuti să ajungeți la timp, telefonați-i pentru a-l anunța acest lucru, precizați ora la care veți ajunge. Faceți ceea ce ați preconizat că veți face, evitați omisiunile şi lipsa de atenție. De câte ori încearcă să vă impună punctul lui de vedere, susțineți-l pe al vostru! Ajutați-l să relativizeze (are tendința de a dramatiza orice situație ce presupune un obiectiv de atins). Ajutați-l să descopere bucuriile adevăratei destinderi.
Persoana depresivă	Pesimist. Dispoziție tristă: este trist şi posac de obicei, chiar şi fără motiv. Ahedonie: nu simte plăcere nici în cazul unor activități ori situații agreabile (week-end-uri, evenimente fericite). Autodepreciere: nu se simte „la înălțime", nutreşte sentimente de inaptitudine ori de culpabilitate	Nu-i cereți să se mobilizeze. Nu-i faceți morală, nu este vina lui că este depresiv. Nu vă lăsați târâți în marasmul personalității depresive. Tu însuți te întristezi şi sfârşeşti prin a te simți vinovat pentru că nu le împărtăşeşti neliniştea.	Atrageți-i atenția, prin întrebări, asupra laturii pozitive a oricărei situații. Antrenați-o în activități agreabile. Arătați-vă considerația în mod adecvat. Elogiul să fie extrem de precis şi centrat pe un comportament, nu pe persoană. Îndemnați-o, cu răbdare şi diplomație, să consulte un

	(chiar şi atunci când ceilalți îl apreciază).		specialist sau cel puțin un medic generalist.
Persoana dependentă	Nevoia de a fi ajutată şi susținută de ceilalți: - este reticentă când este vorba să ia singură decizii - de multe ori îi lasă pe ceilalți să ia decizii importante în numele ei - preferă să-i urmeze pe ceilalți decât să vină cu unele inițiative - nu-i place să fie singură, ori să facă singură unele lucruri. Teama de a nu strica relațiile cu ceilalți: - pentru a fi placul celorlalți spune mereu „da” - extrem de afectată şi anxioasă când este criticată şi dezaprobată - acceptă munci puțin gratificate, pentru a se face plăcută celorlalți - rupturile de relații o tulbură teribil.	Nu luați decizii în locul lor, chiar dacă v-o cer. Nu-i criticați fățiş inițiativele, chiar dacă sunt ratate. Nu-l abandonați cu desăvârşire pentru a-l „învăța să se descurce singur”. Nu-i îngăduiți să plătească prețul dependenței sale (să vă ofere cadouri şi să facă „munci murdare”). Nu-i lăsați să vă „invadeze”.	Lăudați-i mai mult inițiativele decât izbânzile, ajutați-l să banalizeze eşecurile. Dacă vă cere sfatul, înainte de a-i răspunde chestionați-l în privința punctului său de vedere. Nu şovăiți să-i cereți voi înşivă sfatul şi ajutorul. Ajutați-l să multiplice ocaziile de a cunoaşte şi alți oameni. Faceți-l să înțeleagă că sunt o serie de lucruri pe care le puteți face fără el, dar că acestea nu înseamnă că îl respingeți.
Persoana pasiv-agresivă	Manifestă rezistență la exigențele celorlalți. Discută excesiv de mult ordinele, critică figurile de autoritate. Într-un mod ocolit: „tărăgănează” lucrurile, este intenționat ineficientă, stă îmbufnată, „uită” anumite lucruri, se plânge că ar fi neînțeleasă ori desconsiderată sau că este rău tratată.	Nu vă prefaceți că nu i-ați remarcat opoziția, reacționați imediat printr-o întrebare. Nu-l criticați aidoma unui părinte. Comportamentul pasiv-agresiv este o formă de revoltă împotriva autorității. Nu vă lăsați antrenați în jocul represaliilor reciproce.	Fiți amabil, ca să nu devină ostili. Cereți-i părerea de câte ori este posibil. Ajutați-o să se exprime direct. Reamintiți regulile jocului: că relația (eventual) de autoritate dintre dv. nu este *personală*, nu are la bază presupusa dv. superioritate, ci este o regulă de joc independentă de ea şi de dv.
Persoana evitantă	Hipersensibilitate: criticile şi ironiile îl înspăimântă, îi e teamă de ridicol. Evită să intre în relații cu ceilalți câtă vreme nu e sigur de bunăvoința lor necondiționată. Evită situațiile în care i se pare că ar putea fi jignit sau s-ar simți stingher: noi cunoştințe, un post important, o relație intimă. Autodepreciere: are o stimă de sine redusă. Din teama de eşec, optează deseori pentru un rol mărunt sau pentru posturi mult sub capacitățile sale.	Nu o ironizați, o va răni teribil. Nu vă enervați. Dacă se întâmplă să vă enervați, căutați mai apoi să reparați lucrurile vorbindu-i din nou când sunteți ceva mai calmi. Nu o lăsați să se supună corvezilor. Ea va încerca să facă tot soiul de servicii celorlalți, să se sacrifice pentru a se asigura împotriva unei eventuale respingeri din partea grupului.	Recomandați-i obiective de dificultate crescândă. Confruntați-o, treptat, cu situațiile în care se teme pentru a o face să constate singură că teama ei este nejustificată. Arătați-i că vă interesează părerea lui. Arătați-i că acceptați contradicția. Dacă vreți să o criticați, începeți printr-un elogiu şi apoi aduceți critici unui comportament anume. Asigurați-o de sprijinul vostru constant; în caz de eşec apreciați-i totuşi bunăvoința. Îndemnați-o să consulte un specialist.

ALTE PERSONALITĂȚI

Persoana narcisic-histrionică. O astfel de persoană vădeşte comportamentul teatral şi seducător al personalității histrionice, dar şi sentimentul de superioritate şi susceptibilitate al personalității

narcisice. Față de histrionicii puri, aceste personalități sunt mai puțin influențabile şi mai hotărâte. Față de narcisicii puri, sunt mult mai dependente de atenția celuilalt şi propria stimă de sine este redusă. Aceste personalități sunt destul de des întâlnite, într-o formă moderată şi, în cazul lor, perioadele mai narcisice, când se simt în plină formă, alternează cu cele histrionice, când au nevoie de sprijin şi mângâiere.

Persoana evitant-dependentă. Un „evitant pur" evită orice contact social care l-ar putea face să resimtă trac sau stinghereală, iar „dependentul pur", dimpotrivă, caută compania celorlalți, fiind gata de orice pentru a fi acceptat. De multe ori însă, realitatea este mult mai complexă: evitantul este pus, totuşi, în situația de a avea contacte sociale, fie la şcoală, la lucru, fie că s-ar îndrăgosti. Cum se teme că ar fi „ridicol" sau că n-ar fi „la înălțime", va încerca să se facă acceptat, arătându-se deosebit de docil, serviabil şi „drăguț", având astfel comportamentul unei personalități dependente. Invers, dependentul se va simți teribil de prost în cazul unui conflict, chiar minor, din teama de a nu fi abandonat şi se va zăpăci, se va înroşi, va fi încurcat sau se va retrage chiar, adoptând astfel conduita unui evitant.

Persoana antisocială (sociopată). Tulburarea *antisocială, sociopată* sau tulburarea psihopatică a personalității este una din cele mai importante tulburări. Individul violează permanent drepturile celorlalți, începând din copilărie: minte, fură, se bate, este trândav. Aceste persoane constituie un procentaj mare din elementele criminale şi delincvente ale societății. Performanța slabă sau nulă la locul de muncă este un alt indicator major. Simptomele mai pot include şi promiscuitatea sexuală sau agresiunea sexuală şi adicția față de droguri sau alcoolismul. Sociopații de obicei îşi acceptă comportamentul ca normal, nu simt vinovăție când îi rănesc pe ceilalți, nu înțeleg de ce ar fi nevoie să se schimbe şi refuză terapia.

Această personalitate se caracterizează printr-o lipsă de respect față de regulile şi legile din societate, asociată unei impulsivități, unei incapacități de a face proiecte pe termen lung şi unui simț al culpabilității redus. Aceste personalități se regăsesc de trei ori mai mult la bărbați decât la femei. Ca toate tulburările de personalitate, şi aceasta transpare încă din adolescență.

Personalitatea borderline. Tulburarea borderline este definită prin instabilitate la nivelul stării dispoziționale (individul are toane), la nivelul comportamentului şi al imaginii de sine. Este impulsiv şi imprevizibil. Cu cei din jur are relații intense şi instabile, manifestă scene de furie neadecvată şi incontrolabilă. Incapabil să fie singur, este cuprins de sentimente de plictiseală şi pesimism. Are tentative de sinucidere.

Şi aceste personalități sunt marcate de comportamente impulsive, provocate de astă dată de o dispoziție fluctuantă, ce le induce o stare de criză aproape permanentă. Personalitățile bordeline sunt asaltate de emoții puternice, greu de stăpânit, mai cu seamă de stări de furie puternică împotriva celorlalți, dar şi a propriei persoane. De multe ori, furia lasă loc unei stări depresive, însoțită de un sentiment de gol şi plictis. Vis-à-vis de cei apropiați, borderlinii formulează cereri stăruitoare de iubire şi sprijin pe care le alternează cu evadări brutale, când li se pare că intimitatea ar fi amenințătoare.

Persoana schizotipală. În tulburarea *schizotipă* indivizii manifestă ciudățenii în gândire, vorbire, percepție şi comportament (cum ar fi fanteziile bizare sau iluziile de persecuție), dar nu suficient de severe pentru a fi încadrați în categoria schizofrenicilor. Adesea sunt izolați social, suspicioşi şi hipersensibili la critică.

Individul nutreşte convingeri şi percepții bizare asupra celorlalți, asupra propriei persoane şi restului lumii. În societățile noastre, personalitățile schizotipale se vor simți atrase de ezoterism, de religiile orientale, de New-Age, dar cum sunt neîncrezătoare şi nu se simt în largul lor într-un grup, de multe ori rămân într-o anume izolare. Ele văd pretutindeni „semne", cred în reîncarnare, în fenomenele paranormale şi în extratereştri. Nu este vorba doar de subiecte de interes, ci de convingeri adânci de care sunt pătrunse, pe care le „simt" în viața de toate zilele.

Persoana sadică. Această tulburare neplăcută de personalitate se caracterizează printr-o serie de comportamente sau atitudini menite a-i aduce suferință şi supunere celuilalt, pentru simpla lui plăcere şi nu ca mijloace în vederea unui scop.

Persoana cu conduită de eşec caracterizează acele persoane ce par să-şi „saboteze" cu bună ştiință viața, deşi dispun de toate resursele pentru a proceda şi altfel. Ca de obicei, şi aici, pentru a putea vorbi de o personalitate, conduitele de eşec trebuie să se manifeste încă din adolescență în diferite sfere ale vieții: la lucru, în relațiile sociale şi sentimentale, în activitățile din timpul liber şi ca repurtarea unui succes să stea în puterile subiectului, fără şansa ca el să conştientizeze acest lucru. Dacă i se întâmplă ceva plăcut, acest tip de personalitate va anihila de îndată acel eveniment pozitiv, provocând un accident, de pildă, ale cărui urmări să-i fie nefaste.

Personalitatea multiplă. Respectiva persoană apare, consecutiv, sub mai multe personalități, ce diferă radical unele de altele, uneori prin vârstă, alteori prin nivelul cultural, prin sex şi prin natura lor. În forma tipică de personalități multiple, fiecare personalitate manifestă amnezie vis-à-vis de celelalte, altfel spus, nu-şi reamintesc deloc sau extrem de puțin de ceea ce au spus, făcut sau gândit celelalte personalități.

* * *

În acest capitol ne-am ocupat de adaptarea atitudinilor şi comportamentelor de management al conflictului la comportamente şi mai ales structuri de personalitate limitrofe normalității, întrucât acestea ridică probleme de relaționare mult deosebite față de norma curentă. Rămân, însă, de analizat şi alte categorii: „personalitățile accentuate" din tipologia lui K. Leonhard, tipologiile somatice, tipologiile în funcție de vârstă (adolescența şi tinerețea; bătrânețea), de sex, apoi tipologiile psihologice, altele decât cele tratate aici: orientarea dominantă a personalității (introversiunea şi extraversiunea); chiar şi tipul de memorie afectivă, primar sau secundar. În fine, din perspectiva managementului conflictului prezintă interes şi temperamentul ca tipologie dinamico-energetică.

III. FACTORI CU IMPACT ASUPRA CONFLICTULUI INTERPERSONAL

III.1. COMUNICARE ŞI CONFLICT

Acest capitol tratează rolul comunicării în prevenirea, evitarea şi producerea sau, dimpotrivă, rezolvarea conflictelor. Comunicarea interpersonală este o formă fundamentală de interacțiune psihosocială a persoanelor, în care are loc un schimb de semnale, de mesaje.

III.1.1. Conținutul mesajelor în comunicarea interpersonală

Metalimbajul este mesajul implicit, mascat şi are două suporturi: metalimbajul textelor şi metacuvinte, metaexpresii, metapropoziții. Interlocutorul lasă impresia că îți comunică ceva anume, dar tu îți dai seama că, de fapt, el ascunde o realitate, nişte idei sau atitudini pe care, din interes sau delicatețe, nu ți le dezvăluie în mod direct. Fiind o exprimare politicoasă, metalimbajul atenuează şocul şi menajează stima de sine a receptorului.

Metalimbajul este tot mai mult folosit în viața cotidiană, mai ales urbană, şi în exprimările oficiale. Metalimbajul abundă în anunțurile publicitare, în negocierile comerciale, în birocrație. În educație chiar se recomandă cu insistență, în ideea încurajării, întăririi oricărui aspect pozitiv, de progres realizat de copil *("N-ai rezolvat problema, dar chiar dacă n-ai obținut rezultatul corect tu ai toate premisele să progresezi la matematică. Iată, ai scris formulele corect şi ai făcut bine reprezentarea grafică").*

Încercările de voalare a adevărului sau de inducere în eroare pot fi depistate prin observarea anumitor metacuvinte, metaexpresii, metapropoziții tipice, pe care le utilizează vorbitorul. Este a doua formă pe care o ia metalimbajul, pentru încercarea de mascare a nesincerității; intenția de a abuza de timpul cuiva; eschivarea şi /sau intenția mascată de a nu face ceea ce tocmai promite; intenția de a a-şi duce intenția până la capăt, în pofida intereselor diferite ale celuilalt.

Paralimbajul reprezintă semnificațiile adiționale, conotațiile cuvintelor şi se manifestă atât în limbajul oral (efecte verbomotorii, efectele vocii şi alegerea cuvintelor, frazelor), cât şi în cel scris (hârtia utilizată, format, culori, ilustrații, punerea în pagină).

Limbajul corporal transmite mesaje prin indiciile corpului, statice şi de mişcare. Există mesaje transmise de următoarele indicii nonverbale: expresia facială (care trădează emoțiile, sinceritatea, însăşi capacitatea de expresie emoțională); contactul vizual (prin orientarea şi focalizarea privirii, durata contactului vizual, gradul de deschidere a ochilor, variațiile involuntare ale pupilei); distanțele interpersonale (studiate de disciplina numită proxemică); modul de salut şi strângere a mâinii; diferite alte gesturi şi posturi: de sinceritate sau ascunderea minciunii, de trădare a emoțiilor, poziții ale mâinilor şi ale degetelor ş.a.

III.1.2. Principii şi atitudini pentru prevenția şi rezolvarea conflictului prin dialog

1. *Accepțiunea comunicării*: în comunicare participă doi interlocutori, ea este biunivocă, nu centrată pe vorbitor.
2. *Prezentarea preocupărilor cuiva este diferită de rezolvarea unei problema:* nu se formulează într-o o singură frază două lucruri distincte: problema şi soluția dorită.
3. *Voința* de a comunica şi de a comunica bine. Dacă o persoană vrea cu adevărat să înțeleagă ce spune celălalt şi vrea să se implice, acea intenție va deveni realitate în ciuda comportamentelor care ar putea părea indezirabile. În mod similar stau lucrurile şi cu cel care vrea să comunice ceva. Aceasta nu înseamnă că comportamentele şi tehnicile nu sunt importante, căci ele sunt. Oamenii pot *învăța* să fie mai buni ascultători, să transmită mai eficient mesajele dificile, să reformuleze limbajul toxic şi să fie atenți la comunicarea nonverbală. Dar aceste tehnici nu sunt în miezul comunicării eficace. Când atitudinea unei persoane nu este propice bunei comunicări, comportamentele nu o ajută.
4. *Alegerea momentului* potrivit. Momentul potrivit este important, de asemenea alocarea duratei de *timp* necesar pentru rezolvarea conflictului. Uneori nu există un moment care să fie ideal pentru a ridica o problemă delicată sau dureroasă, dar momente foarte nepotrivite există adeseori.
5. *Toleranța bilaterală*:
    - *Aşteptări realiste față de comunicare*, care nu rezolvă *per se* conflictele.
    - *Dreptul fiecăruia la probleme şi la exprimarea lor.* Fiecare are dreptul la opiniile, nevoile, preocupările şi dorințele proprii şi fiecare are dreptul să şi le facă auzite. Nu trebuie să aşteptăm aprobarea explicită sau implicită a cuiva pentru a da glas părerilor, disconfortului, nemulțumirilor, şi nici să ne justificăm sentimentele sau să ne scuzăm pentru că ne exprimăm părerile şi nevoile. La rândul lor, şi ceilalți au dreptul la opiniile şi preocupările lor, cât şi dreptul de a se face ascultați. Când oamenii cred cu convingere că nu trebuie să-şi justifice preocupările şi dorința de a fi ascultați, ei vor constata că e mai uşor să le dai glas acelor preocupări într-o manieră calmă, dar fermă.
    - *Curajul de a comunica, de preferință prin exprimarea asertivă de tip Eu.* Este nevoie de *curaj* să comunici clar în conflict, să-ți prezinți mesajul cu putere, clar şi, în acelaşi timp, respectuos. O afirmare puternică este cea oferită cu încrederea că ai dreptul la sentimentele tale, că nevoile tale sunt legitime şi că conflictul poate fi soluționat cu demnitate. O astfel de transmitere a mesajului poate avea un puternic impact chiar şi dacă persoana e într-o poziție cu putere slabă.

   Ridicarea productivă a problemelor e mai mult o chestiune de atitudine, decât de tehnică. De exemplu, este mai bine să folosim mesajele „EU"- adică să vorbeşti în termenii propriilor preocupări, nevoi şi sentimente – decât să foloseşti mesajele „TU" – să oferi afirmații critice sau prezumtive despre ceea ce celălalt a făcut sau trebuie să facă. Dar e mai important să ai atitudinea care stă la baza mesajului „EU", decât să foloseşti formula lingvistică. Dacă atitudinea însoțitoare este prescriptivă sau evaluativă, atunci nici un mesaj „EU" nu-l va împiedica pe celălalt să reacționeze agresiv sau defensiv. Şi invers, dacă vorbitorul crede cu sinceritate că sunt posibile mai multe puncte de vedere, nu numai al lui, şi că propriile preocupări nu reprezintă totul, aceasta devine realitate chiar dacă el face ocazional o afirmație prescriptivă sau apreciativă.

- *Acceptarea dreptului fiecăruia la reacția emoțională spontană.* Fiecare are dreptul la o reacție emoțională inițială la ceea ce i se comunică. Reacțiile inițiale nu sunt necesarmente şi ultimele reacții. Dreptul meu la sentimente nu-ți interzice să reacționezi, înfuriindu-te, când eu îmi exprim aceste sentimente. Dacă eu simt că tu m-ai bârfit față de rudele mele, am dreptul să-mi exprim opinia. Aceasta nu înseamnă că tu nu ai dreptul să fii furios pe mine pentru că m-am grăbit să trag această concluzie. Chiar şi faptul că eu deschid un subiect într-un mod constructiv, nu-ți interzice să fii furios, trist sau supărat în răspunsul tău.
- *Acceptarea dreptului fiecăruia la inconsecvență.* Acceptarea posibilității ca cineva să-şi schimbe punctul de vedere. Este bine dacă oamenii sunt receptivi la posibilitatea ca ei să greşească sau cel puțin să se răzgândească în legătură cu un aspect al conflictului după ce a ascultat alte puncte de vedere.

6. *Exprimarea clară.* Este important să transmiți într-un mod care să le ofere celorlalți cea mai bună şansă de a înțelege ce ai de spus. Aceasta presupune să te mulezi pe cât posibil pe stilul lui de comunicare. Pe de altă parte, va trebui să fim în cunoştință de cauză că *o formulare clară nu garantează înțelegerea corectă* din partea celuilalt. Trebuie să verifici, iar dacă constați că te-a înțeles greşit sau a interpretat altfel, nu înseamnă că a făcut-o intenționat. Pentru verificare nu vom folosi niciodată întrebarea «Ai înțeles?», ci îi vom solicita într-o formă oarecare să reproducă mesajul.
7. *Evitarea atacului la persoană.* Critica se va face asupra comportamentului celuilalt, a actelor sale şi nu la adresa însuşirilor lui («Ideea ta ignoră termenul de predare a lucrării», nu «eşti căscat, ca de obicei, dacă nu ții cont de termenul de predare»). Este o diferență între a fi supărat pentru că cineva a făcut ceva şi a-l considera pe acela o persoană rea.
8. *Interactivitatea dialogului*, prin feedback bilateral şi ajutor reciproc: vorbitorul trebuie să şi asculte, iar ascultătorul să şi comunice; oamenii trebuie să se ajute să comunice. Oamenii pot asculta într-un mod care promovează relația sau o inhibă. Ca ascultător, trebuie să-l ajutăm pe vorbitor să transmită mesajul astfel încât să-l înțeleg. Ca vorbitor, trebuie să-l ajut pe celălalt să asculte, astfel încât să simt că sunt auzit. Pentru o bună comunicare în rezolvarea conflictelor, disputanții trebuie să încerce şi iar să încerce a încheia bucla. De aceea ei trebuie să mențină o comunicare flexibilă şi în continuă desfăşurare.
9. *Metacomunicările* (comunicări despre comunicare) sunt oferite în multe feluri. Oamenii îşi schimbă limbajul trupului ori tonul vocii; îşi exprimă nivelul energetic, frustrarea, aprecierea sau confuzia în diferite feluri. Vorbitorii trebuie să învețe să-i „citească" pe ascultători. Elevii dobândesc moduri foarte eficiente de a-i face pe profesori să înțeleagă când sunt plictisiți. Copiii îi învață întotdeauna pe părinți cum să li se vorbească. *Comunicarea eficientă reclamă un efort conjugat atât al vorbitorului, cât şi al ascultătorului*. Direct sau indirect, ambii trebuie să verifice dacă s-au înțeles reciproc.
10. *Cooperare versus competiție.* O atitudine importantă în comunicare este cea de *cooperare*, de căutare a soluțiilor la conflict alături şi nu împotriva celuilalt. Celălalt este privit ca partener, nu ca adversar, rival. Optica, viziunea nouă nu este față de partener, pe care nu suntem obligați să-l simțim prieten sau să facem compromisuri în dauna intereselor noastre. Viziunea nouă este față de procesul de rezolvare a diferendului.

Comunicarea preventivă pentru conflict are anumite precauții, care țin de inițierea şi de desfăşurarea conversației. În inițierea unei conversații se recomandă: alegerea ca temă a situației date; acordarea de atenție celeilalte persoane, nu discutarea despre noi înşine; evitarea deschiderilor negative, pesimiste; practicarea unei autodezvăluiri moderate şi amânate cu cel puțin 10 minute de la cunoaşterea celuilalt; atenție la primele 10 secunde în stabilirea tonalității atitudinal-afective a discuției şi la corectitudinea impresiei pe care ne-o facem despre celălalt.

În desfăşurarea conversației se recomandă: folosirea predilectă a întrebărilor deschise; încurajările mărunte: "*Înțeleg!", A, da", Chiar aşa?", "Mai spuneți-mi ceva despre asta*"; "Podurile" /"punțile" prin fluidizăm conversația cu o persoană taciturnă („*Vreți să spuneți că…", " De exemplu…", Şi ce-i cu asta?", "Aşa încât…", "Ceea ce înseamnă că?");* **dubla perspectivă** („*Dv. ce părere aveți în această chestiune"); **înclinarea capului*** cam o dată pe secundă de aprox. 5 ori**.**

Este inclus aici şi răspunsul la critica venită din partea unei persoane cu care relația este de durată şi de viitor: în nici un caz nu reacționăm prin negarea, respingerea criticii, ci o acceptăm ca atare, după care putem cere detalii şi, apoi, fie acceptăm cu onestitate critica (dacă are dreptate), fie îi recunoaştem dreptul la altă poziție decât a noastră şi declarăm că ne menținem în decizia noastră (dacă nu are dreptate sau nu suntem dispuşi să adoptăm perspectiva lui).

III.1.3. Cauzele blocajelor şi /sau alterărilor mesajelor comunicării

Multe bariere de mediu, societale, culturale şi personale afectează procesul de comunicare. Mesajul trimis nouă este adesea diferit de cel pe care-l creăm noi din semnele care ne stau la dispoziție. Adesea mesajele sunt decodificate incorect, fără ca vreuna din părți să ştie vreodată că a existat o neînțelegere. Din cei 40.000 de biți de informație /impulsuri /senzații primite în fiecare secundă de organele de simț, nu putem capta decât câțiva, asupra cărora ne focalizăm atenția. Autorii unei cărți despre conversație spun: "Se zice că auzim jumătate din ceea ce se spune, ascultăm cu atenție jumătate din ce am auzit şi ne amintim jumătate din ce am ascultat". Cu alte cuvinte, avem tendința să auzim ceea ce vrem să auzim şi să vedem ceea ce vrem să vedem.

În această secțiune vom trece în revistă o serie de factori care distorsionează sau blochează comunicarea, în ambele cazuri ei creând premisele conflictului. Identificăm o grupă a cauzelor externe individului, de mediu, care scapă controlului partenerilor de dialog; o categorie a proceselor psihice, una a comportamentelor neadecvate şi, în fine, o serie de factori de personalitate.

Cauze externe ale perturbării sau blocării comunicării

- *Diferențele culturale.* Pattern-urile comunicaționale sunt specifice culturii din care provine persoana. De exemplu, unele culturi nu încurajează limbajul corporal, între culturi diferă elementele de proxemică (distanțe interpersonale), semnificația anumitor gesturi de altfel identice, încărcarea afectivă a mesajului verbal.
- *Distorsiunea mesajului în cursul transmiterii în lanț* ["Telefonul fără fir"]. Aici intervin şi variabile ca vârsta, prejudecățile, lungimea mesajului, coerența sa, gradul de originalitate a informațiilor pe care le conține, dar legile degradării mesajului sunt constante. În studiile asupra transmiterii în lanț a zvonurilor, au fost identificate trei procese generale: *nivelarea datelor prin eliminarea detaliilor; accentuarea, consolidarea detaliilor reziduale*, ceea ce modifică semnificația ansamblului; *asimilarea*, pentru a acorda între ele elementele mesajului sau pentru a ajusta sensul la preocupările grupului.

- *Entropia* reprezintă influenţele externe care diminuează integritatea mesajului sau distorsionează mesajul la receptor. Decodificăm eronat mesajul. Entropia este identificată cu «incertitudinea», iar în accepţiunea cotidiană este percepută ca «neînţelegere». Barierele tehnice pot fi elemente entropice: distanţa prea mare, zgomote, dificultăţi de vorbire, hipoacuzie sau pur şi simplu necunoaşterea limbii interlocutorului.
- Pot exista factori perturbatori prin faptul că se desfăşoară simultan: un copil care plânge, oameni care vorbesc alături, temperatura camerei este inconfortabilă.

Procese psihice /psihosociale

- ***Proiecţia,*** ca mecanism de apărare a eului. Prin proiecţie atribuim celuilalt idei, sentimente, tendinţe, dorinţe care există în fiinţa noastră, dar pe care nu le acceptăm. Întrucât proiecţia ne împiedică să-l percepem corect pe celălalt, actul comunicării este serios afectat.
- ***Raţionalizarea*** este mecanismul prin care încercăm să explicăm într-o manieră logică, coerentă şi raţională, deci admisibilă pentru raţiune sau acceptabilă social şi / sau moral anumite atitudini, comportamente, idei proprii care fie că sunt anormale şi le recunoaştem ca atare, fie că au cauze care ne scapă, nu le conştientizăm. Se poate întâmpla, însă, ca celălalt să sesizeze motivele reale ale comportamentului, atitudinii, afirmaţiilor noastre şi să ne acuze, pe bună dreptate din punctul său de vedere, dar pe nedrept din al nostru, de falsitate sau rea credinţă.

  Profeţia care se autoîmplineşte. Dăm comunicării un *caracter autojustificator* (Bateson, 1997). Abordăm interlocutorul cu o anumită prejudecată, convingere privind intenţiile sale ostile, negative faţă de noi şi în consecinţă, prin chiar această premisă de altfel falsă, celălalt va intra în rezonanţă şi ne va confirma premisa. Anticipăm o reacţie neplăcută nouă din partea interlocutorului şi involuntar emitem mesajele nonverbale şi corporale corespunzătoare, care, la rândul lor, îi provoacă aceluia reacţiile anticipate de noi. Abordându-l pe şeful de la care soliciţi o favoare ca pe un adversar gata să te refuze, mergând la el convins că nu obţii aprobarea, nu faci decât să contribui la atitudinea sa de refuz.
- ***Transferul (generalizat)*** este o reproducere în relaţia cu celălalt a unor idei, atitudini, sentimente, dorinţe, comportamente pe care le-am manifestat într-o experienţă anterioară, de obicei în copilărie. Transferul generalizat constă deci în repetarea modului de a reacţiona la anumite situaţii a unei structuri de comportament improprii şi stereotipizate, bazate pe trecutul persoanei. Într-o relaţie nouă, repetăm modurile de comportament, mesajele pe care le-am învăţat în relaţia cu un partener pe care-l percepem ca similar celui din vechea relaţie. Emiţând aceleaşi mesaje, ne aşteptăm ca persoana prezentă să le decodifice ca şi vechea ţintă, ceea ce nu se întâmplă şi astfel transferul poate deveni sursă de conflict.

Comportamente care inhibă, perturbă sau blochează comunicarea

- *Exprimarea ermetică* în limbajul verbal, oral sau scris din limbajul cotidian sau livresc. Ermetic este pentru noi orice text pe care nu-l înţelegem. Folosirea limbajului specific domeniului este percepută de nespecialişti ca un act de ermetism şi îngreuează comunicarea.
- *Ambiguitatea* strecurată în conţinutul mesajului sau rezultată din neconcordanţa între gândurile şi sentimentele declarate, pe de o parte, şi comportamentul vizibil, limbajul paraverbal şi corporal, pe de altă parte. Argyle, Alkmena şi Gilmour au constatat experimental că subiecţii reacţionează cu o probabilitate de 5 ori mai mare la indiciile nonverbale. Dacă mesajul nonverbal îl contrazicea pe cel

verbal – cum ar fi un mesaj ostil transmis într-o manieră prietenoasă – subiecții aveau tendința de a ignora cuvintele, ținând seama numai de mesajul nonverbal.

- *Întreruperea actului de ascultare,* datorită anticipării replicii sau poziției vorbitorului. De regulă, întreruperea atenției către vorbitor se datorează diferențelor naturale între ritmul vorbirii, mai lent, şi capacitatea umană de a asculta, mult mai mare. Din această cauză urmărirea atentă a celuilalt cere un efort pe care nu întotdeauna îl facem. Omul vorbeşte cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, în schimb are capacitatea de a asculta 400 de cuvinte pe minut (după alt autor ritmul gândirii ar fi de 500 cuvinte /min, iar al vorbirii de aprox 275 cuvinte), ceea ce înseamnă că poate asculta de două-trei ori mai repede decât poate vorbi interlocutorul. Timpul rămas este umplut cu informație nerelevantă sau cu idei despre ceea ce urmează ascultătorul să spună.
- *Stereotipurile.* Uneori utilizăm stereotipuri, fie pentru a ne masca adevăratele gânduri şi sentimente, fie din comoditate. În ambele cazuri comunicarea are de suferit: în primul caz interlocutorul poate citi mesajul atitudinea nerostită, în cel de al doilea el poate acorda alt înțeles unui stereotip particular. [„Niciodată nu se împacă soacra cu nora", „Soții sunt mai predispuşi la adulter, decât soțiile"]
- *Sfaturi necerute*, când persoana nu vrea decât să fie ascultată. Este o greşeală foarte frecventă; când te afli în impas oamenii se simt imediat datori să-ți dea sfaturi, după care insistă pentru ca ascultătorul să le dea curs: cer imperios, amenință, şantajează sentimental etc. Sfatul nu se dă decât la solicitarea expresă şi, dacă este posibil, după o încercare de a-l determina pe partener să găsească singur soluția la problema sa. *(„Ce mă fac acum? Spune-mi, ce să fac?"/ „Tu la ce te-ai gândit?"*).
- *Neatenția*, participarea formală la discuție, ascultătorul fiind distras de un stimul din mediu sau de propriile sale gânduri.
- *Ignoranța* absolută sau relativă, față de problema aflată în discuție, dar neacceptată ca atare. Omul inițiază sau răspunde unei discuții, deşi nu cunoaşte subiectul.
- "*Dialogul surzilor".* Semnificația mesajelor se modifică de la vorbitor la ascultător, iar fiecare din preopinenți îşi susține cu obstinație propria poziție, total opac la argumentele celuilalt. Rigiditatea pozițiilor adoptate este menținută la nesfârşit, ca în confruntările televizate ale adversarilor politici, unele căsnicii, pricinile dintre vecini sau colocatari.
- *Monologul egocentric*. Nu ascultăm, fiind atenți la emițător, ci pur şi simplu urmărim propriul "*scenariu intern*" şi ne aşteptăm rândul să vorbim sau, mai grav, întrerupem şi emitem ceea ce simțim noi că avem de spus în momentul acela. Vorbitorul se simte descumpănit şi descurajat să mai continue, înțelegând că nu are un interlocutor, ci o persoană care emite prin monolog.
- A face celuilalt ceea ce *ne place* nouă: gesturi, glume, activități care au un cu totul alt impact asupra celuilalt. Comportamentele în sine nu comportă semnificații pozitive sau negative, transcontextuale; nu orice oaspete al unei familii agreează salutul sub formă de îmbrățişare şi sărut (fie el şi pe obraz).
- *Amenințarea,* învecinată cu *şantajul,* este o informare a ascultătorului asupra intenției de a-i face rău.
- *Limbajul prescriptiv*, cerința imperativă, ordinul care cere supunere necondiționată. Într-o relație normală, care nu incumbă acte de arbitraj prin specificul ei, este greu de admis că un adult, cu atât mai puțin un adolescent, agreează o astfel de lezare a stimei de sine.
- *Lauda în scopul obținerii unor beneficii* de la interlocutor, în special dacă este sesizată de țintă.

- *Schimbarea subiectului* dureros, din indiferență față de suferința celuilalt, sau cu bune intenții, făcându-ne iluzia că astfel îl facem să uite.
- *Prim plan pentru propria persoană,* în loc de a asculta problemele celuilalt *(Am făcut o gripă care m-a ținut la pat o săptămână. Din cauza asta…." /" M-aş fi bucurat eu să fac gripă, asta e floare la ureche pe lângă boala mea. Primele simptome…").*
- *Refuzul de a accepta problema,* în toată seriozitatea ei, sau cel puțin aşa cum este percepută de sursă (vorbitor). ("*Eu nu văd de ce îți faci probleme". "Nu te teme, n-ai să păţeşti nimic*"). Refuzul de a continua comunicarea poate fi şi *explicit ("N-am chef de văicărelile tale").*
- *Lipsa de respect,* de *simpatie,* sau *indiferența* față de vorbitor, trădată prin elemente de paralimbaj sau limbajul corporal.
- *Critica, insulta*, *ironia, interogarea* (bombardăm cu întrebări, preluând astfel controlul conversației), *diagnosticarea* (în loc să facem un efort de înțelegere a faptului concret, ne precipităm să definim cauzele, tipul de conflict, de persoane, de comportamente etc.).

Factori de personalitate şi procese psihice

- *Diferențe de sex* – s-a demonstrat că bărbații şi femeile comunică în mod diferit, reflectând fundamentele diferite ale stimei de sine: la bărbați stima de sine îşi are sursa în puterea personală, competență, eficiență şi realizări, iar la femei în sentimente şi calitatea relațiilor sociale. Un bărbat comunică pentru a da soluții, expresie a competenței pe care şi-o asumă şi a eficienței spre care tinde. El face acest lucru inclusiv în situațiile în care celălalt nu doreşte altceva decât descărcarea emoțională, defularea, liniştirea prin confesare. Bărbatul nu acceptă cu plăcere sfaturile, întrucât le percepe drept contestări ale competenței sale. Femeia comunică în special pentru a-şi exprima sentimentele de afecțiune, grijă, înțelegere, iubire şi face acest lucru dând sfaturi celui iubit; dacă este copleşită de emoții negative, comunică pentru a fi înțeleasă, soluțiile pragmatice ale bărbatului nu o alină. În termeni de rezolvarea conflictelor, observăm că bărbații sunt orientați spre rezolvarea problemei, iar femeile preferă expresia emoțională.
- *Emoțiile şoc*, puternice – ca furia sau spaima – pot interfera cu procesul de comunicare, făcând mesajul neclar sau eronat.
- *Timiditatea.* Timidul nu poate verbaliza ceea ce simte şi gândeşte, sau exprimă un mesaj care nu-l reflectă „aici şi acum".

III.2. ASCULTAREA ACTIVĂ

III.2.1. Procesul ascultării active şi normele generale

Este foarte important pentru oameni să aibă sentimentul real că sunt ascultați. S-a dovedit că oamenilor care se simt ascultați le scade tensiunea arterială. În unele cazuri oamenii socotesc că este mai important să fie auziți bine, decât să câştige.

Ascultarea activă este o tehnică de conversație prin care comunicăm locutorului ce înseamnă pentru noi mesajul său. Ea este foarte utilă în: a) rezolvarea propriilor conflicte interpersonale, b) medierea conflictelor şi c) în liniştirea, încurajarea interlocutorului.

Ascultarea activă se foloseşte în trei scopuri: **informare** (obțin de la interlocutor o imagine clară asupra problemei), **suport moral, consiliere** (îi arăt interlocutorului că îi recunosc şi îi înțeleg situația),

răspuns la atacul verbal, la iritarea celuilalt (îl conving pe celălalt că am luat act de problema lui şi-i diminuez emoția puternic negativă).

Există un anumit comportament al ascultătorului activ, care este reglat de anumite reguli, pe care le vom numi generale. În plus, în funcție de scopul ascultării active se mai adaugă reguli specifice.

Reguli generale pentru realizarea unei ascultări active

DA	NU
1. În timp ce facem a.a. ne concentrăm atât asupra ***sentimentelor*** interlocutorului, cât şi asupra ***conținutului*** mesajului. Căutăm să-i cunoaştem emoțiile şi sentimentele prin limbajul ***neverbal***. 2. ***Întrebați-l*** despre nevoile, preocupările, anxietățile şi dificultățile lui. 3. ***Verificați-vă prin interlocutor*** pentru a vă asigura că ați înțeles corect detaliile cele mai importante. Deseori, oamenii dau semnificații diferite aceloraşi cuvinte, situații, emoții etc., de aceea verificați permanent ce înțelege celălalt prin ceea ce transmite. 4. Confirmați că l-ați înțeles şi verificați-vă prin ***parafrazare*** ("*Tu /dv. spuneți că….. Am dreptate?*"). Parafrazarea este cea care duce la răspunsul: "*Da, aşa este*".	***1. Nu folosiți conduite inhibitorii*** sau blocante pentru conversație: - ***Nu vorbiți despre Dvs***. - ***Nu schimbați subiectele***. - ***Nu dați sfaturi***. - ***Nu diagnosticați***. - ***Nu încurajați***. - ***Nu criticați sau hărțuiți***. - ***Nu vă gândiți înainte la ceea ce veți spune***, în timp ce interlocutorul îşi prezintă problema; concentrați-vă asupra lui, încercând să-l înțelegeți. ***2. Nu pretindeți că ați înțeles ce vrea să spună*** celălalt, când, de fapt, nu l-ați înțeles.

Pentru ascultarea activă este necesară exersarea următoarelor **cinci abilități:** reflectarea, validarea, reformularea, empatia şi rezumarea.

1. Reflectarea sau repetarea sau „play back"-ul multora din cuvintele vorbitorului.

Emițătorul: „Am senzația că şeful meu nu prețuieşte munca pe care am investit-o în această companie."
Receptorul: „Deci tu ai senzația că şeful tău nu prețuieşte munca pe care ai investit-o în această companie şi din cauza asta eşti deprimat".

2. Validarea arată că receptorul respectă şi prețuieşte ceea ce spune emițătorul.

E: „Cred că opiniile mele sunt importante, pentru că am condus secția aceasta timp de 10 ani."
R: „Din moment ce ai condus secția timp de 10 ani, este clar că ai o mare experiență şi că opiniile tale sunt competente."

3. Reformularea este procesul prin care se ia un concept sau o idee şi se reformulează într-un mod diferit. Adesea aceasta presupune un limbaj mai neutru sau o focalizare pe probleme, mai degrabă decât pe poziții. Reformularea are potențialul de a scădea defensivitatea. Uneori simplul fapt că o altă persoană reformulează informația într-un mod uşor diferit permite celui în cauză să-şi reconsidere poziția.

E: „Este o chiulangiță dezorganizată. Eu duc pe umeri toate sarcinile biroului."
R: „Deci te preocupă repartizarea sarcinilor şi cum este organizat biroul."

Un tip de reformulare este cel numit „lăsarea în ceață" (smogging), foarte util față de cineva care-ți adresează remarci răutăcioase. Prin smogging se transformă un comentariu negativ într-o remarcă neutră sau pozitivă, astfel încât emițătorul este descurajat să mai continue.

E: „Hei, ai pungi sub ochi!"

R: "Da, în ultima săptămână am muncit din greu şi am stat noaptea până târziu."
E: „Ce s-a întâmplat cu părul tău? Este de parcă te-ar fi prin o furtună!"
R: „Stilistul meu spune că aceasta e ultima modă."

Smogging este eficient când o persoană face o gafă sau te atacă deliberat, în limitele comportamentului civilizat. Un astfel de răspuns nu este defensiv, fapt care exclude orice sentiment de satisfacție din partea atacatorului. O variație a acestui tip de răspuns este cel cu care îi sfătuiesc unii părinți pe copii să răspundă la ofense: "Ei, şi!" /„Şi ce dacă?".

4. A arăta empatie. Ascultarea empatică nu este ascultare simpatetică, care poate arăta milă sau durere pentru vorbitor. Ea înseamnă a vrea să înțelegi, în loc să răspunzi. Abilitățile de ascultare empatică ajută la înțelegerea celuilalt şi îi creează confort.

E: Sunt îngropat în muncă până la gât şi nu am timp de viață socială".
R: "Sunt îngrijorat că munceşti aşa de mult şi nu mai ai timp de viață socială".

5. Rezumarea este destul de dificil de realizat. Nu este o repetare cuvânt cu cuvânt, ci o condensare a punctelor importante ale discuției.

În reformulare trebuie să tragem concluzii şi asupra sensului care se ascunde dincolo de ce spune cealaltă persoană. Este greşită maniera de papagal, prin care reformulăm, cu alte cuvinte, spusele celuilalt: *E: Mi-e frică de examen. R: Te temi să intri în sală. Sau: E: Am avut o altercație cu un necunoscut de pe stradă şi sunt foarte iritat. R: Ce nervos trebuie să fii după aşa ceva!*

III.2.2. Formele ascultării active

a) Ascultarea activă cu rol de informare. Se foloseşte pentru a afla mai multe detalii despre problemă, pentru a identifica adevăratul motiv al supărării celuilalt (poate este un conflict subteran, ce se manifestă sub o formă deghizată, fapt neconştientizat nici de cel care l-a declanşat). Este utilizată atât în conflictele în care nu suntem implicat, ci doar confesor, cât şi în cele în care noi suntem percepuți drept cauză, deci celălalt vine să ne reproşeze.

Informarea necesită o regulă suplimentară celor generale, specifică: rezumarea.

Dacă dvs. sunteți vorbitorul, evitați să întrebați "*Ai înțeles?*". Celălalt poate răspunde "*Da, am înțeles*", dar este posibil să fi înțeles greşit, altceva decât ați vrut dvs. să transmiteți. (Spuneți: "*Nu sunt sigur că am spus tot ce trebuia. Vrei să-mi spui ce ai înțeles până acum?*")

b) *Ascultarea activă cu rol de suport emoțional /liniştire /consiliere.* Este un instrument folosit în consiliere, atunci când vrem să ajutăm. Vorbitorul nu caută sfaturi, ci o ureche binevoitoare care să-l asculte şi pe cineva care să-i înțeleagă durerea. Simplul fapt că celălalt recunoaşte situația mea, are darul de a mă linişti. Ascultătorul îl ajută pe vorbitor să-şi înțeleagă propria problemă, este un ecou.

Faptul că i-am înțeles problemele şi reflectăm asupra lor – deşi lăsăm rezolvarea pe seama lui – arată că avem încredere în posibilitățile lui de a găsi singur o soluție. În plus, faptul de a fi ascultat, înțeles şi acceptat fără a fi criticat de noi îl va face să se simtă mai bine, să aibă sentimente mai bune față de noi şi să fie mai interesat să asculte la rândul lui ce avem noi să-i spunem.

Reguli suplimentare, specifice suportului emoțional: 1. *Nu deschideți noi subiecte*, pe care nu le-a atins vorbitorul. Scopul ascultării active nu este de a vă impune propriile Dvs. interpretări şi idei. 2. *Încercați din nou*, dacă nu înțelegeți corect ("*Am impresia că nu am prins prea bine ideea. Mai spune-mi o dată*"). 3. *Readuceți conversația la subiect*, dacă vorbitorul se abate. El face aceasta când simte că

nu-l înțelegeți, când nu-şi dă seama de ceea ce este important pentru el, sau pur şi simplu din supraexcitare emoțională (odată declanşat, vorbitorul nu se mai poate opri, el divaghează). 4. *Respectați-i intimitatea şi secretele*. Dacă, în focul descărcării emoționale, vorbitorul spune mai mult decât intenționează şi intră în detalii prea intime, confidențiale, pe care ulterior le va regreta: a) nu-l lăsați să continue, sau b) întrebați-l dacă doreşte, într-adevăr, să vă povestească şi apoi asigurați-i confidențialitatea, păstrarea secretului. 5. *Permiteți pauzele*, aşternerea tăcerii; adeseori cea mai bună empatie se realizează în linişte. 6. Nu numai Dvs. să auziți, ci *şi el să audă ceea ce spune*, în sensul de a-l ajuta să se înțeleagă şi să-şi clarifice problema. Acesta este un prilej de conştientizare pentru vorbitor. 7. *Permiteți-i celuilalt să vă corecteze*. 8. *Rostiți câte o propoziție sau două după fiecare idee mai importantă* (de obicei cam la 5-10 propoziții). Oamenii au nevoie să vă audă vorbind. Ei trebuie să se convingă că i-ați însoțit la fiecare pas, de aceea nu-i lăsați să vorbească, pur şi simplu. 9. Dați aprobativ din cap, continuând după terminarea spuselor celuilalt încă de 4-5 ori, o dată pe secundă. 10. Evitați să-i induceți propriile dumneavoastră atitudini.

c) Ascultarea activă în contextul diminuării agresivității verbale a interlocutorului. Când cineva vă reproşează ceva în mod violent, vă acuză, vă critică, vă nedreptățeşte, treceți în ascultarea activă (după ce ați mai parcurs câteva faze – vezi mai jos, "Tehnici de control al emoțiilor negative proprii sau ale interlocutorului"). Vorbitorul se simte ascultat şi înțeles şi se linişteşte.

Reguli suplimentare, specifice iritării:

1. *Nu vă apărați, nu contraatacați, nu învinuiți pe altcineva* – îl iritați şi mai mult pe vorbitor.
2. *Înțelegeți care este punctul lui de vedere*, percepția lui asupra conflictului.
3. *Explorați împreună* cu el, blând şi delicat, pentru a vedea ce se mai află în spatele emoțiilor.
4. *Reformulați punctul lui de vedere*, cât mai clar cu putință, până se calmează.
5. *Explicați poziția dvs.*, fără a o nega pe a lui.
6. *Întrebați-l ce s-ar mai putea face* acum pentru a remedia lucrurile.

III.3. ASERȚIUNEA ŞI MESAJELE "EU"

Limbajul asertiv este o manieră fermă, dar diplomatică şi neprovocatoare pentru interlocutor, de exprimare a propriului punct de vedere, a nevoilor şi emoțiilor proprii. El poate fi utilizat sub forma unor fraze elaborate după un anumit pattern, sau ca mesaje, unde sunt respectate anumite condiții şi interdicții în exprimare. Limbajul asertiv este deosebit de eficient atât în evitarea, cât şi în rezolvarea conflictelor.

Aserțiunea EU este o frază care se utilizează în cel puțin următoarele situații: inițierea discuției prin care se intenționează rezolvarea conflictului; rezolvarea conflictului (totuşi, nu întotdeauna ne putem aştepta ca aserțiunea Eu să ne aducă şi lichidarea conflictului); în fine, în răspunsul la atacul verbal, după ce am reuşit să liniştim oponentul şi am cules informații (prin ascultarea activă) detaliate în legătură cu problema şi percepția lui asupra problemei.

Prin "aserțiunea EU" comunicăm ceva altei persoane referitor la modul în care mă simt eu în legătură cu acea situație, fără să blamez şi fără să impun modalitatea de soluționare. O "aserțiune Eu" arată, într-un mod impersonal, **care este situația** ce mă incomodează, ce **efecte are aceasta asupra mea** şi **cum aş vrea EU să fie**.

În aserțiunea EU totul este centrat pe mine. De aceea, voi evita categoric pronumele "tu" sau "dv.". "Eu nu mai pot fi atent la calcule, eu nu mă descurc cu clienții, eu mă tem" ş.a.m.d. În nici un caz nu vom spune celuilalt că "tu ai dat muzica prea tare", sau, şi mai neindicat, "Închide aparatul".

Structura "Aserțiunii Eu"

<table>
<tr><th>Componente</th><th>Termeni recomandați</th><th>Formulări greşite</th></tr>
<tr><td>Acțiunea</td><td>Când "nu primesc nici un telefon de la tine" /"aud muzică dată la maximum…"</td><td>Utilizarea pronumelui personal persoana a II-a, implicit sau explicit: "când nu dai nici un telefon "Când dai muzica la maximum…" .</td></tr>
<tr><td>Efectul asupra mea (asupra sentimentelor /activității pe care o desfăşor)</td><td>Simt /sunt " …mă neliniştesc", "…nu mă pot concentra la învățat"</td><td>Verbe iritante pentru celălalt: "…mă enervez" , "îmi vine să urlu…"</td></tr>
<tr><td>Facultativ:
Cauza, motivele</td><td>Facultativ:
Pentru că /Deoarece… "Pentru că îmi trec prin cap gânduri sinistre" / "Pentru că muzica îmi distrage atenția".</td><td>_</td></tr>
<tr><td>Comportamentul dorit de mine (Ceea ce aş dori din partea ta, prin efectul asupra mea).</td><td>Aş vrea (ca eu) …să fiu liniştită în privința ta când eşti în deplasare" /"să iau examenul de mâine".</td><td>Limbaj prescriptiv: cerere imperativă: "Altădată să-mi dai telefon zilnic" /"Dă sonorul mai mic!"</td></tr>
</table>

Exemple de "aserțiuni Eu" corecte:

- *Când primesc observații în fața clienților /studenților /copiilor mă simt foarte umilit, pentru că ei mă văd în postura de subordonat /părinte mustrat. Aş dori să nu mai fi pus în această situație.*
- *Când sunt întrerupt, sunt derutat (trebuie să fac eforturi de concentrare a atenției) pentru că îmi pierd firul ideilor. Aş vrea este să fiu lăsat să vorbesc până la capăt.*
- *Când nu sunt bine plătit, fac datorii (mă simt exploatat) pentru că nu câştig cât mi se cuvine. Aş dori ca munca mea să fie apreciată corect.*

Formulări greşite ale "aserțiunii EU":

- Folosirea unor verbe iritante pentru celălalt *("Mă enervez")*.
- Învinuirea celuilalt.
- Formularea sugestiei sub formă de imperativ, ordin, directivă.

Exemple de "aserțiuni "EU" incorecte:

- *Când îmi faceți /faci observații în fața clienților /studenților /copiilor noştri, mă scoți din sărite. Aş dori să discutăm separat unele probleme.*
- *Când mă întrerupi, simt cum mă enervez (-i) şi nu mai pot să-mi urmez firul ideilor şi de aceea aş vrea să mă laşi să vorbesc până la capăt.*

Non-aserțiune EU

- *Întotdeauna (îți place să) mă faci de două parale în fața străinilor. De câte ori să-ți mai spun că trebuie să discutăm între patru ochi unele probleme?*

Mesajele EU reprezintă o formă extrem de simplificată a aserțiunii EU, păstrând doar esența acesteia. Este mai bine să vorbeşti în termenii propriilor preocupări, nevoi şi sentimente – decât să foloseşti *mesajele „TU"* – să oferi afirmații critice despre ceea ce celălalt a făcut sau să-i ceri, ordoni ori sugerezi ce trebuie să facă.

Exemple:

Mă simt umilit în fața clienților care mă văd în postura de subordonat mustrat.

Am uitat ce spuneam. (Tocmai v-a întrerupt cineva)

Am tot felul de datorii; nu fac față cheltuielilor casei cu venitul pe care-l realizez.

Revenim asupra ideii că atitudinea este mai importantă decât formula lingvistică. Dacă atitudinea însoțitoare este prescriptivă sau evaluativă, atunci nici un mesaj „EU" nu-l va împiedica pe celălalt să reacționeze agresiv sau defensiv.

III.4. RIDICAREA STATUTULUI DE PUTERE PENTRU EVITAREA ŞI REZOLVAREA CONFLICTULUI

III.4.1. Concept şi forme ale puterii

Puterea este implicată în toate conflictele, dar numai un echilibru al puterilor, real sau perceput, face posibil conflictul.

Noțiunea de putere desemnează de cele mai multe ori capacitatea unui actor dat de a ajunge la rezultatele urmărite şi, în general, de a realiza acțiuni eficiente. Puterea este definită eterogen ca: abilitatea de a acționa, de a influența un rezultat, de a face să se întâmple ceva sau a înfrânge o rezistență. În scopul înțelegerii dinamicii conflictului, puterea poate fi definită ca abilitatea de a satisface nevoile cuiva şi de a se îndrepta spre scopuri.

Definiția lui Max Weber (Weber, 1971) ne apropie de comportamentul individului în conflict: „Puterea înseamnă orice şansă folosită pentru a-ți impune propria voință în cadrul unor relații sociale, chiar împotriva unor rezistențe şi indiferent de elementele pe care se bazează această şansă". O altă definiție asupra puterii este cea dată de M. Crozier şi E. Friedberg (1977): „posibilitatea pentru unii indivizi sau grupuri de a acționa asupra altor indivizi sau grupuri", autorii incluzând aici toate tipurile de putere: sursele, legitimarea, obiectivele şi metodele de exercitare.

Pentru a analiza raporturile de putere dintre indivizi şi grupuri ne interesează puterea relațională. Puterea relațională este asimetrică: deşi într-un domeniu B se conformează aşteptărilor implicite sau explicite ale lui A, aceasta nu înseamnă că în alte domenii relația nu poate fi inversată. John Locke adopta aceeaşi perspectivă când scria că „Puterile sunt relații şi nu agenți".

Tipologia formelor de putere în funcție de sursele puterii include: puterea de recompensare, de coerciție, legitimă, de referință şi de competență (după J.P. French Jr. şi Bertram Raven); puterea gratificației, a constrângerii, a normalizării şi a influenței (Jean-René Edighoffer & Bernard Martory); prețuirea relației; competența, funcția (autoritatea ierarhică), recompensa, punitivitatea şi persuasiunea (Helena Cornelius & Shoshana Faire); autoritatea formală, prerogativele legale, asocierea, resursele de bani, timp sau muncă recompensele şi sancțiunile, abilitatea de a fi o pacoste, puterea procedurală, puterea obişnuinței sau a inerției, puterea morală, caracteristicile personale, percepția puterii, puterea definițională (Bernard Mayer).

Există trei moduri de bază în care este utilizată puterea (Blaine): metoda normativă de aplicare a puterii (numită şi persuasiune; metoda utilitară (recompensă) şi metoda coercitivă (pedeapsă).

III.4.2. Utilizarea puterii în conflicte

În conflict, puterea poate fi utilizată voluntar sau inconştient, colaborativ sau coercitiv, evident sau implicit; ea nu poate fi echilibrată, ci doar asigură anumite şanse la intrarea în conflict; puterea părților poate creşte în paralel, ea nu este o cantitate fixă care se redistribuie.

Când oamenii sunt în conflict, intră în joc puterea lor, fie că ei intenționează acest lucru sau nu. Nu există domeniu politic, economic sau social în care la un moment dat să nu se utilizeze puterile de constrângere.

Pentru ca un conflict să se producă, toți cei implicați trebuie să aibă o anumită putere, oricât de mică. Când o parte domină complet cealaltă parte, conflictul nu poate exista, cel puțin la dimensiunea comportamentală. Dacă puterile sunt echilibrate (în realitate sau doar percepute) sunt favorizate strategiile alianței, iar dezechilibrul puterilor încurajează strategiile de opoziție, cel mai puternic tinzând să-şi impună poziția.

Sursele noastre de putere nu sunt aceleaşi cu utilizarea puterii de către noi. Indiferent de sursele puterii, există trei moduri de bază în care este utilizată puterea (Blaine, 2001).

1. Apelul la valorile şi credințele oamenilor şi utilizarea simbolurilor normative. Se mai numeşte *metoda normativă* de aplicare a puterii.
2. Apelul la interesele celorlalți, sau indicarea unor beneficii palpabile pe care ceilalți le vor obține dacă vor da curs dorințelor tale. Este *metoda utilitară*.
3. Forțarea celuilalt pentru a fi de acord cu tine, amenințându-l cu sancțiuni puternice sau manipularea mediului extern pentru a-i răpi libertatea alegerii. Este *metoda coercitivă*.

   Uneori, aceste metode sunt numite *persuasiune, recompensă şi pedeapsă*, ca în exemplul de mai jos.

Aproape în orice conflict vedem aceste trei tipuri de putere. Metodele coercitive sunt şi ele necesare uneori. De exemplu, în stoparea violenței familiale este necesară la început o anume intervenție coercitivă, întrucât încercarea de a stopa violența recompensând oamenii pentru schimbarea stilurilor sau apelând la valorile lor despre relațiile umane nu este doar ineficace, dar poate duce la un cerc al violenței.

Puterea poate fi utilizată voluntar sau inconştient, colaborativ sau coercitiv, evident sau implicit.

Opțiunea în conflict nu este pentru sau împotriva utilizării puterii, ci pentru modul în care să fie ea utilizată, deşi, adeseori, sporirea puterii este însuşi scopul /unul din scopurile conflictului. Când oamenii încearcă să-şi realizeze nevoile în fața unei rezistențe sau opoziții, ei îşi exercită puterea, chiar dacă uneori fac aceasta într-un spirit de interacțiune şi reconciliere.

Puterea în conflict poate fi înțeleasă numai *în context,* adică în cadrul unei interacțiuni. Cu un grup de prieteni eu pot avea o mare influență în a decide la care film să mergem sau unde să ne petrecem sfârşitul de săptămână, dar cu altul (sau cu acelaşi grup dar în alte împrejurări), pot avea o slabă influență. Un element cheie care ne defineşte puterea este intenția şi focalizarea noastră. Dacă acestea sunt de mare intensitate, şi puterea e mare.

O imagine greşită despre putere, poate cea mai răspândită, este aceea că puterea poate fi *echilibrată.* În loc să ne gândim că oamenii au nevoie de o echivalență sau egalitate a puterii, mai

degrabă ne-am gândi că oamenii au nevoie de o bază adecvată a puterii pentru a participa efectiv în conflict. Ei au nevoie de suficientă putere pentru ca ceilalți să le considere nevoile şi pentru a rezista oricărei soluții impuse de ceilalți, care le violează interesele. Baza de putere adecvată nu asigură reuşita, dar permite intrarea în arenă cu anumite şanse.

O altă imagine problematică este cea a *puterii ca o cantitate fixă* într-o relație. Lumea crede că puterea este o entitate limitată: cu cât celălalt deține mai multă putere, cu atât puterea mea se împuținează; dacă eu nu-mi folosesc puterea în această relație, o voi pierde. De fapt, ambele puteri (a mea şi a adversarului) pot creşte în paralel.

Oamenii sunt gata să înceapă prin distribuirea puterii (competiție, confruntare) înainte de a explora suficient de mult posibilitatea unui rezultat integrativ (cooperant). Provocarea constă în a găsi moduri de redirecționare a disputanților, de la a gândi în termeni de putere integrativă.

Pentru a descrie această redirecționare, rezolvitorii de conflicte folosesc des metafora lui *Aikido*. În această artă marțială energia atacatorului este folosită pentru a zădărnici un atac şi a evita violența. Cel atacat îl respectă pe atacant, se plasează pe perspectiva lui şi îşi adaugă propria energie la cea a atacantului, în loc să i se opună (Crum, 1987; vezi şi «Negocierea», din cursul de față).

Puterea opțiunilor. Într-o largă măsură, opțiunile, variantele posibile ale oamenilor în conflict sunt determinate de puterea lor. Cu cât omul are mai multe resurse, informații, autoritate sau rezistență, cu atât îi stau la dispoziție mai multe variante. Dar şi invers este adevărat: puterea este definită de opțiuni disponibile. Adesea, cel mai bun mod de a consolida puterea cuiva este de a dezvolta variante opționale mai bune.

Ca şi exercitarea puterii, dezvoltarea opțiunilor poate fi realizată în manieră integrativă sau distributivă. Opțiunile pot implica singularizarea mea şi urmărirea succesului personal, ori pot apela la ceilalți, în vederea cooperării cu mine.

Pentru schimbarea cursului conflictului prin descurajarea abuzurilor de putere din partea celuilalt, se pot utiliza **strategii şi tehnici**, cât şi un limbaj specific de ridicare a poziției de putere.

Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1989) utilizează modelul stărilor eului din analiza tranzacțională pentru a propune strategii de ridicare a statutului de putere. După cum se ştie, Eric Berne a identificat trei stări ale eului: Copil, Adult şi Părinte, fiecare cu două sau mai multe subdiviziuni. În relația de putere, însă, cele două autoare consideră că funcționează un "triunghi al jocului puterii" configurat de cele trei substări exagerate:

- Persecutorul /Agresorul /Călăul, formă exagerată a Părintelui Normativ în funcția sa critică sau devalorizantă
- Victima /Persecutatul, formă exagerată a Copilului Adaptat
- Salvatorul – formă exagerată a Părintelui Grijuliu /Binevoitor, hiperprotectiv.

Individul care se plasează pe o poziție inferioară de putere este Victima. Postura de victimă îl privează de individ responsabilitate, autonomie şi control al propriei evoluții, în schimb exercită asupra lui şi tentația unor avantaje, reprezentate de dobândirea capitalului de simpatie din partea martorilor şi confortul obținut prin eliberarea de povara rezolvării propriilor probleme. Mai mult încă, în relația cu un persecutor acesta din urmă nu renunță la plăcerea de a-şi exercita controlul, iar dacă este nevoit să o facă deschide un conflict nou. Prin urmare, preocuparea cea mai indicată pentru schimbarea statutului de putere trebuie să fie orientată spre abordarea opresorilor, oameni puternici. Autoarele propun mai multe strategii, dintre care menționăm:

- reorientarea evoluției lucrurilor spre abordarea victorie-victorie;
- *coalizarea*, alierea cu suporteri;
- *evitarea atacurilor verbale* la adresa omului care abuzează de putere;
- *evaluarea mizei*, pentru a decide dacă problema sau care punct al problemei merită angajarea în conflict cu individul puternic;
- în fine, *reorientarea energiei* îndreptată de opresor asupra victimei, strategie realizabilă prin mai multe tehnici:
  - transformarea atacului la persoană în atac asupra problemei (La atacul "Eşti un leneş!" se poate răspunde: "Ce temă nu mi-am făcut la timp?")
  - evitarea opoziției fățişe /reproşului explicit la adresa lui B. (În loc de "N-ai procedat bine aici, iată ce rezultat aiurea ai obținut!", se poate spune: "Rezultatul la problema asta se cere recalculat!")
  - prezentarea soluției dată de celălalt ca pe una din multiplele soluții posibile (La aserțiunea lui: "Să mai adăugăm coloranți!" se poate răspunde:" Da, aceasta este o alternativă, mai există şi altele care ți-ar conveni?")
  - identificarea motivului real din spatele afirmației opresorului, prin întrebarea "de ce?" ("Ai spus că vrei să aplici planul B. Spune-mi şi mie de ce optezi pentru el?")
  - aducerea în atenție şi a nevoilor altora ("Cred că trebuie să ne gândim şi la nevoia Lidiei de avea program redus, pentru îngrijirea mamei bolnave").

Victima poate ieşi din această postură dacă reuşeşte să dobândească abilitățile comunicaționale şi atitudinile care să-i permită să învețe cum să-şi asume responsabilitatea propriilor probleme cu care se confruntă.

Există un **limbaj** prin care oamenii îşi diminuează puterea. Vorbitorii cu un statut slab al puterii (în special puterea personală /psihologică) au un stil al vorbirii care-i singularizează (Duck, 1998):

- multe adjective şi adverbe fără conținut (*minunat, incredibil, uimitor)*
- forme optative *(Aş putea? Vreți să?)*
- întrebări care solicită acordul *(Nu-i aşa?)*
- cuvinte care trădează lipsa implicării *(presupun, poate, se părea că…)*
- folosirea de mulți intensificatori *(foarte, extrem de, absolut, total, real)*;
- gramatică hipercorectă
- utilizarea în exces a gesticii, ceea ce sugerează lipsa expresivității vorbirii
- pattern-uri de intonație care sugerează scâncetul, tânguirea
- neperseverarea în cazul în care sunt întrerupte
- acceptarea vorbirii simultane.

După cum se vede, cel puțin două din caracteristicile acestuia sunt proprii inclusiv limbajului politicos /civilizat (formele optative şi acceptarea întreruperilor), ceea ce ar putea duce la concluzia greşită că politețea este în deficit de putere. Vorbitorii cu un statut coborât al puterii la intrarea în relație continuă prin a pierde teren în fața interlocutorului, acesta plasându-se instinctiv pe o poziție superioară, ceea ce continuă spirala pierderii de putere.

Pornind de la sugestiile date de Cornelius & Faire, se pot formula următoarele tehnici de ridicare a asertivității:

- *afirmarea de sine*, cu interesele, nevoile, realizările personale, în locul sentimentului de jenă, umilință şi stimei de sine coborâte. În loc de “”sunt doar o studentă, nu pot avea eu idei originale la această materie”, se va spune “Sunt studentă,….”, în loc de “Am vrut doar să întreb…” se va spune “Am vrut să întreb…”.
- *Restructurarea laturilor negative în direcția pozitivării* lor; formularea propozițiilor la modul constructiv, optimist, decizional, nu la modul tânguitor, resemnat, de modestie excesivă. “ Nu prea mă pricep la…” devine “Trebuie să mai învăț despre…” , “Nu vreau să-ți răpesc timpul” devine “Ai puțin timp pentru mine?”
- *Personalizarea afirmațiilor*: în loc de judecata generală şi impersonală “Este greu să faci naveta”, se va spune “Îmi este greu să fac naveta şi să mă ocup de gospodărie.”
- *Transformarea unor imperative externe în opțiuni personale*. Motivația extrinsecă devine astfel motivație intrinsecă, constrângerea externă devine autonomie, liberă decizie “Trebuie să mă duc la şedință, dar au aş vrea să mă plimb” poate deveni “Prefer /vreau să mă duc la şedință, mă pot plimba altădată”.
- *Reorientarea spre problemă a energiei atacului primit*, ca în metoda japoneză Aiki, care se armonizează la energia universală: în loc de respingerea ideii celuilalt, o vom admite ca fiind o variantă posibilă; îi vom arăta că suntem de aceeaşi parte a baricadei (aportul lui împreună cu al nostru va fi văzut ca o rezolvare a problemei).
- *Folosirea efectului Pygmalion*: totul şi oricine va sfârşi prin a fi de partea noastră dacă îi vom considera astfel.

Comportamentul nostru se desfăşoară după traseele stabilite de limbaj. Putem să ne exersăm în folosirea unui limbaj care să ne confere încredere în sine, optimism, atitudine constructivă, combativă în fața problemelor şi independență şi totodată să descurajeze tendințele de dominare ale partenerilor noştri.

III.5. OBȚINEREA COMPLIANȚEI PRIN COMUNICAREA PERSUASIVĂ ŞI TEHNICI SPECIALE

III.5.1. Introducere şi definirea conceptelor

Complianța este fenomenul psihosocial prin care se determină modificarea atitudinilor şi comportamentelor țintei, ca răspuns la dorința agentului de schimbare. *Ținta* poate fi reprezentată fie de o persoană, fie de grupuri, fie de colectivități largi. *Agentul de schimbare* este o persoană sau grup, chiar dacă în ultimă instanță montajul situației interactive sau persuasiunea prin comunicare, mai concret punerea în operă a demersului de influențare socială, implică o organizație.

Agenții de schimbare sunt de două categorii: profesioniştii complianței şi persoanele obişnuite, care interacționează în mod curent. Aşa-numiții profesioniști ai complianței nu sunt oameni cu vocația, talentul înnăscut al obținerii complianței sau cu studii speciale finalizate cu recunoaşteri formale (diplome de absolvire), ci practicanții unor profesiuni care reclamă prin natura lor schimbarea atitudinii şi comportamentelor altora. Ei pot recurge la tehnici de influențare socială şi de persuasiune în scopul atingerii mai rapide şi sigure a obiectivelor specifice activității lor: *politicienii*, pentru atragerea de susținători, *comercianții* şi *experții în publicitate* pentru sporirea cifrei de vânzări, *liderii religioşi* pentru

prozelitism, atragerea de noi adepți, *avocații* în procesele judiciare pentru influențarea favorabilă a decidenților (judecător sau jurați), *fund-raisers* pentru obținerea de donații.

Influența socială comună, cotidiană este universală şi quasi-permanentă, ea fiind folosită între rude, prieteni, colegi, cunoscuți şi necunoscuți între care există un statut de putere echivalent, dacă nu egal. Pozițiile diferite de putere, în care una din părți posedă o formă oarecare de autoritate (formală /ierarhică, ştiințifică, informațională etc.) oferă condițiile altui fenomen de influență socială – obediența.

În afară de diferența față de *obediență,* care este supunerea oarbă la autoritate, complianța trebuie delimitată de *conformism,* unde schimbarea comportamentelor şi atitudinilor are drept sursă presiunea exercitată de grup, individul adoptând o supunere spontană, servilă, necritică şi de *conformare* interpersonală, formă de „adaptare la o situație colectivă, prin care individul se pune de acord cu ceilalți." (Chelcea, 1988, cap. "Complianța comportamentală").

Modificarea atitudinilor şi comportamentelor se realizează pe două căi: prin *persuasiune,* care este o formă de comunicare şi indirect de influență socială şi prin *manipularea cadrului interacțional*, mod de influențare socială prin excelență.

Complianța nu este, deci, un fenomen generat exclusiv de persuasiune, motiv pentru care nu realizăm tratarea ei la capitolul despre comunicare. Mai sunt cunoscute şi tehnicile nonpersuasive, cum sunt cazurile situațiilor care exploatează anumite principii, mecanisme psihologice sau stereotipuri, al controlului mediului fizic şi social folosit în spălarea creierului (izolarea totală față de vechiul mediu social şi de sursele de informație, depersonalizarea prin impunerea uniformelor, numerelor de identificare, privarea de hrană, somn ş.a.) sau argumentația logică.

Alte schimbări atitudinale au loc în urma: presiunii grupului (conformism), hipnozei, jocului de rol, conformării (conformității), «spălării creierului», propagandei, programării neuro-lingvistice (PNL), educației, în negocierea formală, în leadership /management.

Influența socială are loc în *educație***,** unde obiectivul major constă în modelarea componentelor cognitivă, afectivă şi comportamentală a educaților şi în *leadership şi /sau management* (conducere). Conducerea democratică necesită influențare socială, în pofida puterii formale deținute de şef, care-i permite inducerea obedienței. Implicarea subalternilor individuali şi a grupurilor organizației în actele de decizie, supunerea liber consimțită şi acceptată la nişte hotărâri cu care angajatul organizației este de acord este indispensabilă culturii actuale.

Manipularea. Modificarea, în sine, nu are valoare etică, nu este benefică sau condamnabilă. Obținerea complianței poate avea un caracter prosocial sau egoist, ea poate fi în beneficiul țintei, chiar când aceasta nu conştientizează pe deplin acest lucru, dar agentul de schimbare este un factor responsabil (ca în cazul educației), sau dimpotrivă, utilizarea tehnicilor de influențare socială poate fi în *interesul unilateral al sursei, în defavoarea țintei* - este cazul manipulării.

Manipularea operează pe baza aceloraşi principii ca şi demersurile prosociale de obținere a complianței. Într-adevăr, şi una şi cealaltă sunt căi ocolite de a determina o persoană să facă ceea ce n-ar fi făcut de la sine, spontan sau ca răspuns la cererea directă. Însăşi complianța poate fi definită ca un acord sau accept necondiționat, imediat şi fără comentarii la solicitarea celuilalt. Specificul ambelor tehnici de influențare constă nu doar în a-i face pe oameni să se supună voinței celuilalt, ci în a le crea senzația că supunerea lor este liber consimțită, ei păstrându-şi un puternic sentiment de liberă opțiune, de libertate şi autonomie. În ambele situații este posibil ca țintele să aibă scopuri care diferă de ale

agenților de influență, în ambele se poate recurge şi la forță alături de sentimentul liberei decizii. Din acest motiv unii autori nu separă tranşant simpla complianță de manipulare.

Limite ale tehnicilor de influență socială. Nu toate tehnicile de obținere a complianței sunt la fel de eficiente în modificarea ambelor elemente (atitudine şi act). Forța sau autoritatea modifică *comportamentul,* dar mai puțin ideile, atitudinile (îi impui fiului adolescent să asculte muzică la intensitate mai scăzută; el se supune cât eşti acasă, dar este convins că muzica se gustă la mulți decibeli; părinții austeri şi autoritari interzic fiicei să ducă o viață libertină, ca atare ea se comportă ca o fată retrasă, decentă şi liniştită, dar îşi doreşte din tot sufletul să se elibereze de sub constrângerea parentală, pe care o consideră nedreaptă).

Persuasiunea este eficientă în schimbarea *atitudinii,* dar uneori poate fi mai puțin eficientă în schimbarea comportamentelor.

În pedagogie această problemă a fost obiect de dispută încă din antichitate; dacă Socrate se înşela când susținea că este suficient să faci educația conştiinței morale doar prin cunoaşterea binelui, frumosului şi adevărului, de unde conduita morală va decurge de la sine, în schimb poetul roman Ovidiu, printr-o replică a unui personaj, a avut o intuiție confirmată de viziunea actuală asupra educației morale: „Văd binele, îl aprob, dar urmez răul". Convingerea morală nu garantează şi comportamentul corespunzător.

De asemenea, tehnicile de influență socială nu obțin complianța în proporție de sută la sută. Efectul lor este real, uimitor de puternic, dar nu total. În plus, intervin factori de personalitate, de percepție socială (modul de formare a impresiilor despre altul - spontan şi superficial *versus* temeinic, ştiințific) şi contextuali, care aduc un plus de elasticitate marjelor de eficiență a tehnicilor de generare a complianței.

III.5.2. Principii psihologice care permit complianța

Orice structură psihică, orice fenomen constant în manifestare, orice stereotip, orice act învățat poate deveni sursă de inspirație pentru profesioniştii complianței. Vulnerabilitatea acestora în fața agenților de influență constă în automatismul cu care se desfăşoară, ceea ce face posibilă detaşarea atenției şi analizei lor ori de câte ori persoana le experimentează.

Principii psihologice care permit complianța:

1. *Principiul angajamentului* explică modificările atitudinale prin intermediul comportamentelor şi invers, comportamentele prin intermediul atitudinilor (Tehnici: piciorul în uşă şi low-ball). Pentru obținerea complianței se determină într-un fel oarecare ținta să realizeze un act (angajament) inițial, preparator (adoptarea unei poziții sau atitudini). Ulterior oamenii sunt mai dispuşi să accepte solicitările care presupun păstrarea angajamentului asumat. Principiul beneficiază de trei explicații: nevoia de coerență şi consecvență (Cialdini, 1978); teoria disonanței cognitive (L. Festinger, 1957) şi teoria autopercepției (stima de sine) (Bem, 1965 şi De Jong, 1969). Angajamentele sunt foarte eficiente pentru producerea unei acțiuni viitoare când sunt *active, publice*, în condiții de *efort* şi percepute ca fiind *motivate intrinsec* (neconstrânse).

2. *Principiul reciprocității:* serviciul reciproc este un răspuns la un *act binevoitor* al sursei. Strategia ar consta în a-i oferi ceva înainte de a formula cererea. (Exemple: *Donație-cerere, Mostra gratuită şi Târguiala.*) Explicațiile adiționale la principiul reciprocității sunt „Norma concesiilor reciproce" (Cialdini), conform căreia ținta se simte obligată să facă concesia datorită că solicitatorul a renunțat la o

cerere relativ importantă pentru a-i solicita un lucru de mai mică însemnătate (Tehnica *Uşii în nas*) şi provocarea sentimentului de vinovăție înainte de formularea cererii (Freedman ş. a.).

Principiul reciprocității se fundamentează pe: nevoia de a ne achita datoriile (nevoie interiorizată prin educație, nesatisfacerea ei conducând la disconfort intern dar întreținută şi de presiunile externe actuale pentru a-ți onora obligațiile sociale); perceperea unui sacrificiu la agentul de influență; şi pe trăirea sentimentului de vinovăție.

3. *Principiul validării sociale* afirmă că noi considerăm corect ceea ce ceilalți oameni consideră a fi aşa. Explicațiile principiului validării sociale sunt: nesiguranța, care conduce la ignoranță pluralistă şi similaritatea.

4. *Principiul autorității*. Supunerea are loc față de autoritatea în sine, dar şi la simboluri ale autorității, cum sunt: îmbrăcămintea (uniforma) şi dimensiunile mari (ale birourilor, automobilelor), combinate în escrocheria numită *schema examinatorului bancar*.

5. *Principiul atractivității* afirmă că oamenii au tendința să răspundă afirmativ la solicitările persoanelor pe care le cunosc sau le plac. Motivele atracției sunt: frumusețea fizică, asemănarea, complimentele şi familiaritatea.

6. *Principiul ofertei limitate /al resurselor insuficiente /al rarității / al fructului oprit* susține că oamenii prețuiesc mai mult oportunitățile care sunt mai puțin accesibile (Tehnicile „numerus clausus" şi „termenul limită"). Principiul resurselor limitate are două explicații: lucrurile greu de dobândit sunt de obicei mai valoroase; şi, conform teoriei reactanței psihologice, noi răspundem la pierderea libertăților prin dorința mai mare decât înainte de a le avea, mai ales când limitarea este recentă, nu veche şi când suntem în competiție cu alții.

7. *Structurile mintale automate* permit eroarea de a reacționa declanşând pattern-ul comportamental la un singur indiciu al situației stimul, semn prin care noi credem că am identificat stimulul real. Erorile automatismelor apar când: a) reacționăm spontan la situația stimul sau b) reacționăm la situații stimul doar similare, ni identice.

8. *Efectul de contrast* în percepția unor elemente succesive face ca acelaşi element (obiect, fenomen sau persoană) să poată fi văzut diferit în funcție de natura celui care îl precede.

9. *Oamenii par a fi mai motivați de gândul pierderii* a ceva, decât de cel al câştigării unui lucru de aceeaşi valoare.

Principiile, mecanismele psihologice menționate mai sus sunt inegale ca eficacitate, ca teren de eficiență sau ca elaborare teoretică. De multe ori din principiile mai mari, ca cel al angajamentului sau norma de reciprocitate, se pot detaşa mici mecanisme, bine delimitate, dar eficace. Lista este, mai ales, incompletă, dar este aproape imposibil să elaborezi un inventar exhaustiv de surse de inspirație pentru actele de influență socială pentru obținerea complianței.

III.5.3. Tehnici de influență socială pentru schimbarea atitudinilor şi /sau comportamentelor

1. **"Piciorul în uşă".** Etape :

a) Ceri ceva fără însemnătate (un serviciu, un bun, o informație), care poate avea legătură cu ceea ce te interesează, sau nu.
b) Adresezi solicitarea reală.

Ex. : *În liceu aveam un coleg foarte bun la fizică, relatează un student. Deşi foarte mulți colegi îi solicitau ajutorul la extemporale, el nu ajuta şi nu permitea nimănui să copie după el. Cu câteva zile înainte de teză i-am cerut caietul lui de fizică pentru o zi, sub pretextul de a-mi copia o lecție, pe care eu o aveam, de altminteri. El mi-a împrumutat caietul, iar la teză mi-a arătat cum se rezolvă o problemă la care mă împotmolisem.*
Exercițiu: *Vreți să împrumutați de la un coleg o carte extrem de valoroasă, pe care nu a mai împrumutat-o nimănui.*

2. Piciorul în uşă cu cerere implicită. Trebuie să te asociezi cu cineva. Etape :

a) ajutorul tău îi adresează o cerere neînsemnată, sau îl pune în situația de a-şi oferi singur serviciile.
b) Adresezi solicitarea reală.

Ex. : *Experimentatorul roagă o gospodină care-şi făcea cumpărăturile într-un centru comercial să-i supravegheze sacoşa cu alimente, pentru a se întoarce într-un loc unde îşi uitase fie un dolar (justificare slabă, care produce o presiune mică, deci adecvată, propice sentimentului de libertate a deciziei), fie portmoneul cu toți banii lui (justificare puternică, presiune mare, libertate limitată). Revine după un moment pretinzând că a găsit ceea ce pierduse şi apoi pleacă. Câteva clipe mai târziu, din sacoşa unui alt experimentator cade, ca din întâmplare, un pachet, el prefăcându-se că n-a observat nimic. Rezultate: 80 % din gospodinele la care actul preparator a fost realizat în condiții de justificare slabă l-au alertat pe experimentator; numai 45 % din cele cu justificare puternică. Lotul de control – deci nesupuse la actul preparator – a reacționat în proporție de 35%.*
Exercițiu*: Sunteți doi şi aveți nevoie de ajutor la mutatul paturilor, mobilei.*

3. **Tehnica atingerii** ("*Touch*")

- Atingi uşor brațul celui de la care ceri ceva.

Exercițiu*: Sunteți doi şi aveți nevoie de ajutor la mutatul paturilor, mobilei.*

4. Trântitul uşii în nas /în față

a) Ceri la început foarte mult (celălalt se scandalizează şi refuză - îți "trânteşte uşa în nas".)
b) Adresezi solicitarea reală.

Ex. *: Ai nevoie să pleci pentru două ore, dar îl rogi pe coleg să te înlocuiască toată ziua, ştiind că el se va speria de o solicitare atât de mare, da va accepta să-ți țină locul două ore.*
Exercițiu *: Ai nevoie de 5 mii de lei şi vrei să-i împrumuți de la prietenul tău.*

5. Întrebări tendențioase, care sugerează răspunsul: cuvintele ***da*** sau ***nu:*** "Vei merge la grădină, **da**?" sau "Doar nu crezi că sunt nevinovați, ***nu***?"
Exercițiu*: Dați dv. exemple.*

6. Tehnica amorsării (law-ball)

a) Adresezi solicitarea sau oferta, dar treci sub tăcere un detaliu neplăcut pentru el.
b) După ce s-a hotărât, îi spui şi restul.

Ex. *: Un tânăr vorbeşte despre petrecerea revelionului. Ea spune că ar vrea să facă revelionul acolo unde îl face el. Fiind o persoană drăguță, el acceptă pe loc. Numai că ea adaugă: "Mulțumesc. Am să vin şi cu prietenul meu şi o să ne distrăm grozav". Neavând cum să mai refuze, el acceptă.*
Exercițiu*: Sunteți un grup de fete şi băieți şi vreți să luați o maşină de ocazie (auto-stopul).*

7. Cheltuiala inutilă /capcana ascunsă :

a) îl determini pe celălalt să «cheltuiască» timp, bani sau energie în direcția dorită de tine

b) pe măsură ce trece timpul, îi va veni tot mai greu să renunțe.

***Ex.**: Aşteptarea prelungită în stația de tramvai versus oprirea unui taxi sau mersul pe jos. Pe măsură ce trece timpul, te înduri tot mai greu să schimbi hotărârea de a aştepta tramvaiul, odată ce ai investit atâta timp în atingerea acelui obiectiv.*

***Exercițiu** : Eşti un împătimit jucător la toate loteriile anunțate prin mass-media şi vrei să o faci şi pe prietena ta să joace.*

8. Întărirea pozitivă

c) Determini pe cineva să facă ceva în interesul tău (sau aştepți ca el să-l facă din proprie inițiativă).

d) Vii cu întărirea pozitivă (recompensă).

e) În viitor el va repeta fapta întărită de tine.

***Ex.**: O fetiță de 2 ani din căminul de copii regresase atât de mult, încât ajunsese să meargă numai de-a buşilea, târându-se pe pământ. De fiecare dată era înconjurată de asistenți, care se străduiau în toate modurile posibile să o determine să revină la mersul biped. În felul acesta ei îi acordau întărire pozitivă – fetița se simțea în centrul atenției. Dar echipa de adulți a schimbat tactica, ignorând-o de câte ori o vedeau târându-se şi mergând repede la ea şi luând-o în brațe, lăudând-o, de câte ori aceasta se întâmpla să se ridice în picioare. În câteva zile fetița a mers numai biped. De data aceasta, supraveghetorii îi întăriseră pozitiv numai mersul biped şi ignoraseră comportamentul indezirabil.*

***Exercițiu**: Colega de cameră nu participă la curățenie.*

9. Ignorarea comportamentului nedorit

a) Dacă cineva face ceva neplăcut pentru tine

b) Nu dai atenție

c) În curând celălalt renunță.

***Ex.**: O fată trece pe stradă şi câțiva colegi se leagă de ea.*

10. Tactica lui DA…, DAR /ŞI…”, în loc de **“NU…”.**

a) Veți folosi numai DA. Chiar şi când nu sunteți de acord.

***Ex.**: Când îmi doream un lucru sau să plec undeva, părinții nu mă refuzau niciodată, nu-mi interziceau, ci spuneau cam aşa: “Da, cumpărăm, dar gândeşte-te că nu prea avem bani”; sau “dar nu ți se pare scump?”. Ori “ Da, poți merge în excursie /la plimbare /la film dar nu crezi că eşti prea mică / nu e prea târziu /ție ți se pare potrivit să faci asta?” De cele mai multe ori îmi dispăreau dorințele.*

Exercițiu: Eşti rugată să ajuți pe cineva la lecții, dar tu nu poți în minutele acelea, pentru că mai ai de aranjat lucrurile în dulap.

11. Băiat bun – băiat rău, pentru a convinge pe cineva încăpățânat. Aveți nevoie de un partener («Băiatul rău»)

a) Adresezi solicitarea în mod normal

b) «Băiatul rău» amenință şi îl sperie

c) Revii, împăciuitor şi generos, îl liniştești şi obții ce vrei.

d) Eventual, se poate relua ciclul.

***Ex.**: O organizație nonguvernamentală locală (O.N.G.) a propus grupei noastre de studenți o colaborare cu privire la protecția copilului aflat în dificultate. Eu şi cu o colegă am plecat să reprezentăm grupa la negocieri. Condițiile de colaborare nu ne-au convenit, însă. După ce eu le-am refuzat categoric oferta şi*

am respins colaborarea, colega mea, zâmbind, a reuşit să le ofere mult mai puțin şi să obțină mult mai mult.
Exercițiu: Eşti rugată să ajuți pe cineva la lecții, dar tu nu poți în minutele acelea, pentru că mai ai de aranjat lucrurile în dulap.

12. Tactica paşilor mici sau a feliei de salam (Tactica "Salami")

Ceea ce nu puteți obține dintr-odată, puteți obține treptat, în timp şi cu răbdare.

***Ex.**: Japonezii nu reuşeau să intre pe piața canadiană a automobilelor. Atunci au oferit cadou nişte maşini câtorva zeci de service, "pentru prezentare". După doi ani piața canadiană le aparținea.*
***Exercițiu**: Vrei să te muți în cameră la cineva, care nu este de acord.*

13. Oferirea unei flori

a) Oferiți o floare, un mic serviciu, un mic obiect
b) Adresați solicitarea

***Ex.**: Mă plimbam într-o duminică pe bulevardul Ştefan cel Mare. Se apropie de mine două fete îmbrăcate la fel, iar pe tricourile lor scria ARAS. Prima îmi spune: "Bună ziua, mă numesc Adela, sunt de la Fundația ARAS şi doresc să vă ofer un prezervativ". Am acceptat oferta, după care cea de a doua a intervenit: "Strângem şi fonduri pentru copiii bolnavi de SIDA, şi mi-a arătat recipientul transparent în care punea banii. Dacă doriți să contribuiți şi dvs. cu cât de puțin…". "Bineînțeles că da", i-am răspuns şi am pus în cutie 10.000 lei, cel puțin dublul prețului prezervativului.*
***Exercițiu**: Vreți să strângeți fonduri, din donații şi /sau sponsorizări pentru petrecerea revelionului.*

14. Contactul social pregătitor

a) Schimbați câteva cuvinte cu un necunoscut, într-o zonă publică
b) Adresați solicitarea.

***Ex.**: Un necunoscut (primul experimentator) pe plajă îl roagă pe vecinul de cearşaf să-i supravegheze lucrurile cât intră în apă. Al doilea experimentator vine, înşfacă tranzistorul de pe cearşaf şi fuge. Vecinul nostru îşi lasă propriile lucruri şi se angajează într-o urmărire disperată a "hoțului". În variantele fără manipulare, prea puțini vecini s-au sinchisit de furtul de pe cearşaful de alături.*
***Exercițiu** : În gară vrei să îl rogi pe cel de alături să-ți păzească bagajele.*

15. Tactica stresării şi tracasării fizice

***Ex.**: Acum doi ani părinții mi-ai făcut rost de un bilet la mare, în care inclusă masa şi cazarea la hotelul X, care oferea condiții excelente pentru un sejur la mare. După o noapte de mers cu trenul, în zori am ajuns la stațiune. Negăsind un taxi, am pornit pe jos în căutarea hotelului cu pricina, cărând din greu toate bagajele. Când, în sfârşit, am găsit hotelul, am fost anunțați că trebuie să mai aşteptăm până la eliberarea camerelor, lucru care a mai durat câteva ore. Abia după aceea ni s-a spus că, de fapt, nici nu au camere libere, pentru că soseşte o delegație foarte importantă, care are prioritate absolută. În schimb ne-au oferit locuri la nişte vile, mai puțin confortabile şi la mare distanță de hotel, unde urma să revenim de trei ori pe zi ca să luăm masa. Fiind extenuați, nu am mai insistat, nici măcar nu ne-am arătat revoltați. Am acceptat oferta cu un sentiment de lehamite şi uşurare.*

16. Tactica "presiunii timpului"

a) Nu vă grăbiți, aşteptați ca celălalt să intre în criză de timp
b) Adresați solicitarea.

***Ex.**: Îi spun unui cunoscut că m-am decis să-i vând lui combina mea muzicală. El este foarte grăbit pentru că are o întâlnire. Îi spun să-mi dea răspunsul pe loc în ceea ce priveşte prețul, întrucât sunt*

nevoit să o vând în seara asta pentru că am nevoie să-mi achit o datorie. El, presat de timp şi de dorința de a avea combina mea, acceptă prețul meu.

17. Tactica reprezentantului cu prerogative limitate.

a) Negociați ceva
b) Dacă nu vă convine rezultatul, anulați negocierea sub pretextul că aveți nevoie şi de acordul altcuiva (prieten, soț /soție, şef etc.)

18. Tehnica pauzelor ("*Time-out*")

***Ex.**: Doi reprezentanți a două ONG-uri s-au luat la ceartă pe tema unui sponsor. După câteva minute de tăcere din partea celorlalți reprezentanți, moderatorul se ridică şi propune pauza de cafea, deşi aceasta era programată abia peste o jumătate de oră. Cei doi au revenit liniştiți.*

19. Tactica complimentării şi politeții

***Ex.**: Andrei nu mă refuză niciodată când îi cer să-mi traducă din limba engleză. Tot timpul sunt drăguță cu el, îi spun că nu cunosc pe cineva care să cunoască limba engleză mai bine ca dânsul, că inteligența lui este mult peste medie.*

20. Confidențele, pentru a afla un secret

a) Inițiezi o discuție şi faci confidențe
b) Celălalt îți face şi el

***Ex.**: Vreau să aflu dacă Marta are probleme reale cu prietenul ei şi cât sunt acestea de grave, pentru că îmi place de el şi am impresia că şi el mă simpatizează. Mă duc la ea în cameră când o ştiu singură şi îi relatez cum m-am despărțit de fostul meu prieten, cât de mult sufăr încă. Treptat, mi se confesează şi ea.*

21. Ultima concesie cerută, imediat după încheierea acordului, când celălalt este deja demobilizat şi relaxat.

***Ex.**: După ce ai negociat dur cumpărarea unor stâlpi de gard din salcâm, vânzătorul admițând un preț nu prea convenabil pentru el, înainte de a "bate palma" mai ceri şi câteva scânduri pentru a-i face un leagăn copilului. El acceptă, cu lehamite, dar acceptă.*

22. Specularea relaxării afective. Ceri un serviciu unei persoane atunci când aceasta este în culmea fericirii.

***Ex.**: Bunicii dinspre mamă au venit în vizită după o pauză de aproape un an. Mama era în culmea fericirii. Toată ziua stătea de vorbă cu ei. În răstimp de o zi am obținut tot ceea ce doream de câteva săptămâni şi fusesem refuzată: mama mi-a dat bani de mi-am cumpărat pantofi, o bluză, chiar şi revista preferată.*

IV. REZOLVAREA CONFLICTELOR

IV.1. METODE DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

IV.1.1. Metoda victorie-victorie (câştig-câştig)

Metoda „victorie-victorie pentru ambele părți aflate în conflict" este o atitudine de fairplay în relațiile umane, un principiu etic, dar şi o centură de siguranță pentru permanentizarea păcii obținute şi împotriva reactivării conflictului. Posibilă numai în cadrul unei abordări constructive, cooperante a rezolvării conflictului, în care vechiul adversar este privit ca partener (a nu se înțelege totuşi prieten) în rezolvarea cooperantă a problemei, demersul se bazează pe respect reciproc, iar soluția îi satisface integral pe ambii parteneri.

Vom detalia mai jos procesualitatea rezolvării unui conflict prin metoda victorie-victorie, cu ilustrări şi exerciții.

1. Formularea problemei
2. Identificarea părților implicate (direct sau indirect)
3. Cunoaşterea nevoilor reale / de bază / din spatele celor declarate, afişate. (Este utilă întocmirea "Hărții conflictului", cuprinzând nevoile şi temerile pentru fiecare parte implicată).
4. Găsirea punctelor de întâlnire a nevoilor.
5. Generarea de soluții posibile (prin metode de stimulare a producției de idei, de genul brainstorming-ului).
6. Cooperarea, transformarea adversarului în partener pentru alegerea unei soluții acceptate de ambele părți ca definitive.

Ex.: *Sticla de lapte. Iată cum se desfăşoară un conflict între doi protagonişti care nu au auzit de metoda victorie-victorie:*
Pe masă, în bucătărie, este o sticlă cu lapte, pe care şi-o dispută cei doi frățiori:
Băiețelul (trăgând sticla spre sine): „Dă-mi sticla!"
Fetița (făcând acelaşi lucru) „Dă-mi sticla!"
Intervine mama: "Nu vă mai certați atâta, beți-vă fiecare ceştile cu lapte şi mergeți la culcare, că e târziu."

Problema este aceea a insuficienței resurselor, mai precis faptul că două persoane vor acelaşi lucru: sticla de lapte. Conflictul este ireconciliabil, nimeni nu poate obține tot ce vrea, în integralitate. Cea mai bună soluție care vă trece prin cap este, aproape sigur, una de compromis: copiii vor împărți laptele pe din două.

Părțile implicate aici (în general pot fi persoane sau grupuri) sunt, evident: fratele *versus* sora. Dar mai există o parte implicată: mama. Prin urmare, când identificăm părțile implicate în conflict va trebui să avem în vedere pe toți cei care ar putea avea un rol sau interes, influență în conflictul în cauză:

dacă este vorba de un conflict între un profesor şi un elev, părțile implicate vor fi cei doi, dar şi părinții, plus directorul şcolii.

Urmează etapa de cunoaştere a nevoilor reale /de bază /din spatele celor declarate, afişate. Ceea ce solicită fiecare individ într-un conflict nu este nevoia lui reală, ci nevoia afişată, sau exprimată. Şi aceasta se întâmplă de obicei nu neapărat dintr-un motiv deliberat de inducere în eroare a partenerului, ci pentru că însuşi solicitantul îşi percepe nevoia la modul respectiv (l-am putea ironiza că nu ştie ce vrea). De fapt, el ştie ce vrea (sticla de lapte), dar nu ştie "de ce vrea ceea ce vrea": nu şi-a identificat nevoia reală, pentru că nu şi-a propus acest lucru.

Care este nevoia reală a fetiței care strigă că vrea (nevoie afişată) sticla de lapte? Dacă mama ar fi întrebat-o "De ce vrei tu sticla de lapte?", fetița ar fi răspuns că vrea să o umple cu apă şi să o pună în rucsac pentru drumeția cu clasa de elevi de a doua zi (iată şi nevoia reală), iar băiețelul că voia să toarne puțin lapte în farfurioara unei pisici de prin preajmă, căreia începuse să-i poarte de grijă.

La cunoaşterea nevoii reale se ajunge foarte simplu prin găsirea răspunsului la întrebarea "De ce vrei ceea ce vrei?", "De ce vreau ceea ce vreau?". Uneori din acest punct rezolvarea este simplă, ca în cazul sticlei de lapte. Dar alteori este nevoie de o soluție mai gândită, mai ingenioasă, creativă. Pentru aceasta vom repeta întrebarea "De ce?", ajungând treptat la sfere din ce în ce mai largi ale nevoii de bază, extensiune care permite din ce în ce mai multe posibilități de satisfacere a acesteia (observați că deja nu ne mai interesează nevoia afişată, ci acum vorbim de satisfacerea nevoii de bază sau reale).

Identificarea nevoii reale, la primul palier sau la unul din următoarele, ne aduce foarte aproape de soluția conflictului. Prin aceasta, rezolvând nevoia reală, am satisfăcut implicit şi nevoia declarată, şi mai ales în proporție de 100%, uneori poate chiar în condiții mai bune decât cele aşteptate.

Cine identifică nevoia de bază, cine întreabă "De ce?". Fie părțile, de comun acord (în caz de negociere, de exemplu), fie doar una din părți, fie o terță parte, care poate fi intermediarul (mediatorul), în cazul sticlei de lapte – mama.

Urmează găsirea punctelor de întâlnire a nevoilor (vezi capitolul "Procesul rezolvării conflictelor"): nevoi şi temeri comune, care pot constitui un teren de plecare pentru idei de soluționare, dar şi temeri comune (de exemplu, într-un conflict cu vecinul care nu te lasă să dormi cu petrecerile sale nocturne, temerile tale ar putea fi identice cu ale lui: "să nu ajungeți la proces" (deşi din rațiuni diferite: pentru a nu cheltui timp – tu, pentru a nu plăti pagube – el), sau nevoile ar putea fi identice: să aveți relații bune cu vecinii; să vă creați şi păstrați o imagine de familii onorabile.

Din acest moment, după cum am văzut deja mai sus, intervin momentele creative, de identificare a cât mai multor idei posibile, din care ulterior vom alege şi pune în practică una sau mai multe soluții. Evident, aceasta nu va semăna cu aşteptarea inițială a preopinenților, dar le va satisface integral nevoile care i-au împins în conflict şi uneori chiar mai bine decât prevăzuseră.

IV.1.2. Negocierea

IV.1.2.1. Conceptul de negociere şi abilitățile cheie ale negociatorului

Negocierea este actul de a interacționa sau discuta cu ceilalți, în scopul de a aranja termenii unei tranzacții sau acord, ca în cazul pregătirii unui contract sau tratat. Negocierea este un proces de bargaining cu alții, prin discuții, în scopul realizării unui aranjament sub formă de tranzacție sau acord.

Negocierea poate surveni între două părți care discută; poate exista un negociator suveică între două părți; sau pot fi doi sau mai mulți negociatori care reprezintă părțile aflate în dispută. Negocierea presupune discutarea problemei printr-un proces de comunicare pas-cu-pas, care permite părților să ajungă la o soluție rațională. Astfel, negocierea este mai cuprinzătoare decât medierea sau arbitrarea.

Negocierea nu are rostul de a stabili cine are şi cine nu are dreptate într-o situație de conflict. Negocierea este procesul rezolvării unei situații prin înțelegere. Negociatorul ajută participanții să-şi recunoască propriile interese, cât şi pe ale celeilalte părți. Apoi le cere părților să stabilească o prioritate, pentru ca apoi să se ocupe începând cu cele mai importante.

Una din problemele importante în negociere priveşte capacitatea de a distinge între poziții şi interese.

Negocierea este o discuție între părți, pentru rezolvarea unei probleme comune. Ea poate fi de trei feluri: *informală,* cotidiană, sau profesionistă, procedurală, *episodică* (caz în care apare prescurtată şi secvențială) şi *formală,* caz în care se poate folosi în multe forme de rezolvare a conflictelor (inclusiv rezolvarea prin colaborare directă între părți, inclusiv medierea), dar numai în acele forme care sunt centrate pe rezultat, pe găsirea soluției, nu pe componenta emoțională.

În negocierea formală participanții trebuie să avanseze de la perceperea reciprocă drept *adversari /oponenți*, la aceea de *parteneri /colaboratori*. Aceasta nu înseamnă că ei trebuie să se placă unul pe altul, să se aprobe necondiționat sau să fie de acord, ci presupune respectul față de nevoile celuilalt, recunoaşterea şi acceptarea dreptului său de a şi le revendica, şi existența unui scop comun: satisfacerea nevoilor de bază ale amândurora.

Procese psihosociale cu care ar putea fi confundată negocierea: pseudonegocierea, dezbaterea şi rezolvarea de probleme.

Negocierea nu trebuie confundată cu **peseudo-negocierea,** care este uneori, din păcate, însuşi *modelul clasic de negociere* (Prutianu, 1998, 2000). Pseudo-negocierile sunt activități asemănătoare negocierii, dar al căror scop real este de a câştiga timp, a obține informații, a induce în eroare, a făuri un alibi etc. Ele constau în adoptarea unei poziții şi formularea de solicitări, după care urmează lupta pentru a obține cât mai multe câştiguri de cauză, bazându-te cât mai puțin pe celălalt. Este o "negociere" dură. Fiecare face oferte de început, care sunt inaccesibile pentru cealaltă parte, încercând apoi să-şi "consolideze" poziția. Fiecare parte va încerca să-şi convingă partenerul să se deplaseze în direcția sa şi, la rândul său, nu va face nici o mişcare în direcția soluționării, decât în una din situațiile următoare: fie în schimbul unui compromis pe care îl face celălalt, fie de teamă că, dacă nu cedează, celălalt va anula negocierea. Fiecare este convins că celălalt vrea să-l înşele, fiecare vrea să-şi păstreze reputația, fiecare vrea să obțină cât mai mult cu putință. Rezultatele constau în irosirea unei mari cantități de energie, multă suferință şi un acord resimțit ca victorie-înfrângere, sau chiar anularea negocierii; această non-negociere pune în pericol relațiile, care în nici un caz nu vor progresa.

Negociabile sunt aproape toate chestiunile din experiența personală şi de la locul de muncă, în care în atingerea propriului obiectiv este implicată şi cel puțin o altă persoană, iar nenegociabile sunt situațiile în care celălalt se opune categoric negocierii sau natura problemelor exclude negocierea (legi, decizii ale unei autorități şi norme, inclusiv cele etice).

Tipurile de negociere sunt diverse: conflictuală (distributivă sau competitivă) şi cooperantă (concertativă, integrativă); personală, comercială (a afacerilor) sau politică; între două persoane sau "*n*"

persoane; directă sau prin intermediari /terțe părți; negocieri formale – informale, deschise - secrete, verbale – scrise; cu necunoscuți sau cu persoane cunoscute; individuală versus negocierea în echipă.

Comportamentele din negociere: reciprocitatea sau simetria; moneda de schimb, sau schimbul scump-ieftin şi principiul moralității şi legalității.

Strategiile negocierii pot fi opozante (înfruntarea directă şi înfruntarea indirectă, de gherilă); de aliere (cooperarea şi coaliția); şi strategii ale coexistenței (descurajarea, extinderea, non-violența, negocierea conflictuală şi negocierea cooperantă).

Comportamente în negociere. Vom nota aici trei comportamente care apar în negociere, unul fiind constatat (reciprocitatea), iar celelalte două având valoare de principii, întrucât sunt recomandabile:

- **Regula reciprocității** sau **simetriei** relevă tendința de a răspunde cu aceeaşi monedă, bună sau rea (vezi subcapitolul "Principii psihologice ale complianței"). Dacă celălalt îți face o concesie, ori a dobândit un avantaj, simți dorința de a face acelaşi lucru, simetric - să faci şi tu un gest de bunăvoință ori să beneficiezi de ceva, la schimb. Sub incidența reciprocității vom găsi concesii, obiecții, amenințări, represalii. *"Mi-ai dat tu, îți dau şi eu", „Faci tu, fac şi eu", "Îmi reproşezi că..., dar tu ...."*. Reciprocitatea este o stare de fapt, un comportament spontan, observat la majoritatea persoanelor.

1. **Principiul monedei de schimb, sau al schimbului scump-ieftin.** Fiecare renunță în favoarea celuilalt la ceva de minoră importanță pentru sine, dar valoros pentru el, primind în schimb o favoare importantă pentru sine, dar mai puțin importantă pentru partener. Altfel spus, dai ceea ce este ieftin pentru tine dar scump pentru partener şi vice-versa – iei ceea ce este scump pentru tine dar ieftin pentru partener. Este o premisă a avantajului reciproc (victorie-victorie /câştig-câştig).
2. ***Principiul moralității şi legalității.*** Moralitatea în negociere are ca obiect fie problema, fie demersul însuşi; încălcarea ei cea mai frecventă are loc la nivelul tehnicilor de manipulare. Fair-play-ul este susținut de ținuta morală a persoanei, de sentimentul de protecție conferit de respectarea normelor implicite şi explicite şi de speranța în posibilitatea inducerii aceleiaşi atitudini la partener.

   Abilitățile cheie în negociere:

- *Analiza informației colectate*. De ex.: Care informație este importantă şi relevantă? Care este nerelevantă? Care sunt prioritățile părților?
- *Capacitatea de a manipula*: negociatorul ar putea manipula situația pentru a obține anumite scopuri.
- *Adaptabilitatea*. Deşi în stadiile pregătitoare foaia de parcurs este bine stabilită, negociatorul poate fi nevoit să se adapteze la stilurile şi strategiile celeilalte părți.
- *Persuasiunea*, în sensul de a se asigura că ceilalți negociatori înțeleg toate perspectivele, toate faptele, toate opțiunile.
- *Identificarea oamenilor cheie.* Aceştia sunt oamenii care sunt capabili să înțeleagă situația, să fie creativi, şi să ia decizii.
- *Identificarea stilurilor de negociere* ale partenerilor.
- *Simțul umorului.* Umorul poate scădea tensiunea negocierii. Să se refere la trafic, vreme, echipamente.
- *Valorificarea celor mai potrivite momente.* De ex., va şti care sunt cele mai potrivite momente să pună întrebări directe, deschise sau focalizate: să facă o ofertă sau contraofertă; să dezvăluie o informație.

IV.1.2.2. Stadiile negocierii

Planificarea

- Revedeți subiectul negocierii
- Stabiliți scopul negocierii
- Gândiți-vă la scopul celuilalt negociator. Ce speră el să obțină din negociere? Cum îl puteți asista să-şi atingă scopul, ca fiind a doua prioritate după a dv.?
- Simulați practic trecerea prin stadiile negocierii.

Stadiul 1. Introducerea

- Pregătiți condițiile fizice. Asigurați-vă că a fost rezervată o încăpere adecvată. Dacă este posibil, folosiți o masă rotundă.
- Salutați participanții de bun venit. Observați dacă cei prezenți au putere de decizie.
- Stabiliți metoda de comunicare, de exemplu ordinea la cuvânt şi durata intervenției.
- Respectați fiecare persoană, încurajând ascultarea activă din partea celorlalți, astfel încât fiecare ascultător să poată rezuma corect ceea ce a prezentat antevorbitorul.
- Separați persoana de probleme. În orice negociere există caracteristici personale care pot fi utile sau dăunătoare negocierii. Un negociator eficient trebuie să separe aspectele de personalitate de aspectele problemei.
- Stabiliți reguli de bază, inclusiv durata. De ex., regulile de bază pot conține decizia privind subiectele care vor fi discutate şi care nu vor fi discutate. Ar putea exista termeni iritanți, care pot fi identificați, apoi evitați. Regulile de bază despre timp sunt necesare pentru a împiedica unele părți să manipuleze aspectele legate de orar.

Stadiul 2. Schimbul reciproc de revendicări /cereri

- Descrieți situația /disputa /problema.
- Definiți şi clarificați revendicarea fiecărei părți.
- Identificați părțile implicate (ca persoane), adică clarificați-le rolurile şi motivele pentru care sunt la negociere.
- Identificați subiectul problemei.
- Discutați percepțiile fiecărui participant. Ascultați atent şi activ.
- Discutați şi tratați emoțiile, dacă este cazul.
- Identificați problemele şi separați-le de poziții.

Stadiul 3. Explorarea opțiunilor

- Discutați clauzele relevante ale contractului, regulile şi metoda de punere în operă.
- Sugerați remedii şi /ori soluții potențiale (cu toți participanții). Folosiți brainstormingul, gândiți creativ. Căutați alte soluții posibile.
- Selectați soluțiile care vor fi reciproc avantajoase pentru toate părțile. Examinați fiecare opțiune cu ajutorul unor criterii obiective şi încercați să discerneți consecințele posibile.

Stadiul 3. Rezumarea

- Clarificați opțiunile selectate. În cazurile complexe pot fi adoptate chiar mai multe soluții.
- Aplecați-vă asupra detaliilor.
- Stabiliți persoana care va redacta acordul.
- Explorați rezultatele expectate.

IV.1.2.3. Situații dificile în negociere şi contracararea acestora

IV.1.2.3.1. Adversarul refuză să negocieze

Ca răspuns, se recomandă strategiile următoare:

- verificarea scopului refuzului (de verificat dacă refuzul este real sau un bluff)
- demersuri explicite pentru a-l convinge să negocieze
- simularea renunțării la negociere, pentru a-l convinge să negocieze

A. Verificați dacă refuzul nu este un truc de negociere, condiția intrării în negociere fiind obținerea din start a unor concesii. O variantă a acestui truc este fixarea de condiții pentru începerea negocierilor.

B. Discutați despre refuzul lui, direct, prin corespondență (trimiteți-i o scrisoare care descrie poziția dvs. şi în care îl invitați să vă răspundă, de asemenea în scris) sau printr-o terță parte. Nu-l atacați, ci căutați motivele refuzului (*Se teme că vă acordă prea multă importanță dacă vi se adresează direct? Se îndoieşte că negocierea va fi posibilă? etc.)*

C. Sugerați-i variante: negocierea prin mediatori, corespondență, persoane particulare, ziariști.

D. Invocați principialitatea: *Acesta este felul în care vede el tratativele? I-ar conveni să fixați şi dvs. nişte condiții înainte de negociere? Cum ar proceda dacă alții ar refuza să negocieze cu el? Ce principii crede el că ar trebui aplicate în această situație?*

E. Intrați în legătură (invitație la masă) cu un prieten de încredere al adversarului şi cereți-i sprijinul ca mediator.

F. Insistați până la saturație şi la oboseala adversarului: telefonați zilnic, abordați-l oriunde îl întâlniți.

G. Acționați ca şi cum aveți de gând să vă vedeți de treabă în sensul dorit de dvs., chiar şi fără cooperarea adversarului şi aveți grijă să afle şi el despre acțiunile dvs.

IV.1.2.3.2. Adversarul procedează necinstit

El atacă, foloseşte tactici murdare (încăpățânarea, amenințările şi tehnicile de manipulare) sau face obiecții la propunerile noastre. În aceste situații se pot folosi trei strategii: negocierea principială, *jiu-jitsu* şi *one-text*. Dvs. încercați să negociați corect, echitabil, amical, dar el îşi declară ireversibil poziția afişată şi rămâne inflexibil; vă atacă propunerile, căutând doar avantajul personal; vă atacă personal.

Negocierea *principială* este cea prezentată mai sus. Pentru unii parteneri ea este contagioasă, prin simetrie.

Negocierea Jiu-jitsu se sprijină pe ceea ce face adversarul. Ea contracarează mişcările de bază ale negocierii pe baza pozițiilor afişate, în aşa fel încât atenția adversarului va fi orientată spre esența problemei (nevoi reale, opțiuni şi criterii). Ca şi în artele marțiale orientale judo şi jiu-jitsu, te fereşti din calea adversarului şi-i captezi forța, pe care o foloseşti în slujba scopurilor proprii. Atacul lui cuprinde de obicei trei manevre: afirmarea fără echivoc a poziției, atacul la adresa ideilor şi atacul la persoană. Cum procedați?

- Nu ripostați. Când el îşi precizează pozițiile, nu le respingeți; când vă atacă ideile, nu le apărați; când vă atacă pe dvs., nu contraatacați. Dacă reacționați, el se va încăpățâna mai tare şi discuțiile vor deveni ceartă, pe subiecte colaterale negocierii. Dacă, însă, nu reacționați, veți întrerupe acest cerc vicios. Cum? Reorientând energia lui către discutarea intereselor, elaborarea de soluții avantajoase pentru ambele părți şi identificarea de criterii obiective.

- Acceptați-i poziția afişată ca pe o opțiune posibilă şi analizați-o. Nu-i atacați poziția, ci căutați să demolați-o prin întrebări ("*Ce trebuie să ofer eu în schimb?" "De ce credeți că este necesar să obțineți acest lucru …?"* [respectiv conținutul poziției]). *"Cum credeți că poziția dvs. oferă un răspuns problemei de față?*" Luați poziția lui ca pe o opțiune şi analizați modul în care satisface ea interesele fiecărei părți şi cum ar putea fi îmbunătățită în acest sens. Luați în discuție principiile pe care se sprijină poziția părții adverse, punând întrebări mai generalizatoare. Apoi luați în discuție, ipotetic, consecințele acceptării poziției lui. Aceasta vă va conduce pe amândoi spre idei de îmbunătățire a poziției.
- Nu vă apărați ideile, invitați-vă adversarul să vi le critice şi să-şi exprime părerea. Veți canaliza critica într-o direcție constructivă. În loc să-i cereți să accepte o idee, întrebați-l ce nu-i convine în legătură cu ea *("Care din interesele dvs. nu sunt luate în seamă de această propunere a mea*?"). Apoi îmbunătățiți-vă ideile ținând cont de punctul lui de vedere. "*Sunt gata să accept ideea dvs., cu condiția ca…"* şi aici introduceți un amendament în interesul dvs., cerând o concesie. Pentru a reorienta energia criticii, mai puteți să schimbați locurile cerându-i sfatul: "*Ce ați face dacă ați fi în locul meu?".* Uneori dă rezultate.
- Transformați un atac la adresa dvs. în unul la adresa problemei. Rămâneți calm şi lăsați-l să-şi exprime păsul. Ascultați-l cu atenție, arătați-i că-l înțelegeți şi, după ce a terminat, reorientați atacul: *"Când spuneți că o grevă a profesorilor demonstrează că nu ne pasă de copii, înțeleg că vă preocupă educația copiilor. Vreau să ştiți că şi pe noi ne preocupă acest lucru: ei sunt copiii şi studenții noştri. Vrem ca greva să ia sfârşit ca să ne putem întoarce la activitatea noastră de educare. Ce putem face acum împreună pentru a ajunge la o înțelegere cât mai repede cu putință?"*
- Folosiți întrebări în loc de afirmații. Afirmațiile generează rezistență, pe când întrebările generează răspunsuri, oferă informații despre interesele adversarului, îl determină să se confrunte cu problema, nu oferă ținte de atac.
- Folosiți tăcerea. Tăceți câteva secunde după o propunere irațională, după un atac, după ce ați pus o întrebare la care aşteptați răspuns. Tăcerea stânjeneşte, mai ales dacă adversarul are impresia că nu a spus tocmai ce trebuia. Şi atunci el vă răspunde sau vine cu o altă sugestie.

C. Procedeul *one-text* presupune o terță persoană, cu abilități de negociator. Se oferă toate variantele posibile, pe rând, după refuzurile succesive ale uneia din părți, până la ultima posibilă, pe care acesta înțelege că trebuie să o accepte. Procedeul one-text este eficient în negocierile bipartite, dar mai eficient în cele tripartite. El poate fi folosit şi în varianta "fără o terță parte", în sensul că vă puteți prezenta la negocieri cu un proiect de acord pe care să-l supuneți criticii.

***Ex**. Negocierea americană dintre Israel şi Egipt. După 13 zile, în care au venit cu 23 de variante, părțile au acceptat ultima formă a acordului recomandat de Jimmy Carter.*

IV.1.2.3.3. Adversarul foloseşte tactici incorecte: încăpățânare, amenințări, trucuri manipulative

În negocierile trucate se folosesc tacticile incorecte, de la minciuni până la diferite presiuni. Dacă îşi dau seama că împotriva lor se foloseşte o tactică murdară, oamenii pot reacționa în două feluri: a) fie prin conduite de fugă (abandon, retragere, renunțare), după care rup relațiile cu cel care le-a forțat mâna; b) fie prin atac (de fapt contraatac): amenință el, amenințați şi dvs., se încăpățânează el pe pozițiile declarate, vă încăpățânați mai tare. În cele din urmă fie că unul cedează, fie că se întrerupe negocierea.

Cele mai frecvente tactici incorecte la care vă puteți aştepta sunt: încăpățânarea, amenințările, tehnicile simple de manipulare (vezi secțiunea consacrată acestora). Cum contracarați?

- Descoperirea trucului este prima condiție, primul pas. Tacticile necinstite sunt eficiente numai dacă nu sunt sesizate de partea adversă. Odată trucul observat, începeți prin a nu reacționa afectiv: nu-l atacați personal pentru că foloseşte o tactică nelegitimă. Nu vă enervați, nu-l acuzați. Dacă-l atacați, se va apăra, se va crampona de tactica respectivă şi subiectul îi va afecta participarea la negociere. Rezistați tentației de a-i da celuilalt o lecție. Apoi, optați pentru una din conduitele:
  - Căutați să semnalați şi să înlăturați trucul lui: **a)** îi dați de înțeles sau vorbiți deschis că "metodele" lui (nu le numiți trucuri!) nu ajută procesul de negociere. **b)** Sau discutați pe loc cu partenerul despre trucul identificat: "*Poate mă înşel, dar încep să cred că tu şi cu Radu vă jucați de-a cel bun şi cel rău. Dacă aveți nevoie de timp ca să vă lămuriți problemele între voi, spuneți-mi";* **c)** propuneți "să uitați" incidentul şi să treceți la discuții mai eficiente.
  - Nu demascați trucul, ci țineți-l în rezervă până în momentul în care puteți culege maximum de beneficii ("*A propos, ceea ce ați încercat mai devreme este o capcană şi am să raportez, dacă nu acceptați să…").*
  - Părăsiți negocierea şi aşteptați să vă caute el peste câteva zile, când îl întrebați dacă este gata să înceapă negocierile cu bună credință.
- Se încăpățânează pe o poziție afişată? Ignorați încăpățânarea (nu o menționați ca atare), dar cereți să vă explice motivele încăpățânării. De obicei îl faceți să renunțe, pentru că realizează că i-ați descoperit şi anihilat tactica.
- Vă amenință? a) Răspundeți prin anunțarea de contramăsuri pregătite pentru fiecare amenințare anterioară, dar pe care nu le-ați pus încă în practică. b) Sau răspundeți prin afirmarea principialității: "*Eu nu negociez decât pe baza caracteristicilor problemei. Reputația mea este bună pentru că nu răspund la amenințări".* c) Sau luați în glumă, minimalizați amenințările: "*Doar nu aveți de gând să mă amenințați, nu-i aşa?"* d) În fine, puteți răspunde pe acelaşi ton amenințând mai tare – unii adversari renunță.
- Face atac la persoană? a) Ignorați atacul la persoană tratându-l ca pe un atac la problemă şi interpretați pe dos atacurile lui (Ex.: *Dacă se invocă gravitatea urmărilor, spuneți: "Mă bucur că înțelegeți seriozitatea urmărilor şi că sunteți interesat să negociem").* b) păstrați-vă calmul şi continuați cu încăpățânare să vă prezentați punctul de vedere; c) arătați că nu acceptați umilirea sau impolitețea *(Ex.: "Sunteți nepoliticos",* sau *"Dacă doriți să vorbiți la telefon, poate că trebuie să vin mai târziu").*
- Schimbă subiectul, abătându-vă atenția în altă direcție, pentru a vă slăbi vigilența şi a obține acordul dorit de el. Fie că vă sugerează că problema este alta, fie că adevărata problemă este rezolvată deja şi atunci el vă orientează spre detalii nesemnificative. Ex.: *întrebați cât costă un produs şi vânzătorul începe să vă arate toate mărfurile, cu calitățile lor, întrebând apoi: "Pe care îl luați?", ca şi cum problema dvs. era de alegere, nu de a cumpăra de la el sau nu.*
- Cere extrem de mult (poziția afişată este absurdă). Cauza poate fi tactica de târguială pe care ştie sau vrea să o practice, aşteptându-se ca dvs. să oferiți absurd de puțin şi să vă întâlniți pe la jumătatea distanței. Ce faceți? a) dați curs aşteptărilor lui, intrând în jocul tocmelii şi oferind ceva la fel de ridicol; b) îi arătați că v-ați dat seama de absurditatea pretențiilor lui, apoi puteți să-l provocați să se justifice cu date concrete; c) cereți-i să fie sincer şi amenințați-l cu părăsirea negocierilor.

- Cere extrem de puțin (Tactica "deschiderii cu minge joasă"). Ex.: *vânzătorul vă oferă la start condiții extrem de avantajoase, pentru a vă face să nu mai căutați în altă parte. Apoi începe să reducă din avantajele oferite /să adauge la preț, eventual să pretindă că a fost o greşeală sau că o altă persoană cu putere de decizie (şeful, partenerul, soția) nu a fost de acord.* Cum procedați: a) fiți suspicios în toate afacerile care par prea frumoase, b) obțineți oferta în scris imediat ce a fost făcută, c) dacă ulterior nu își onorează oferta, cereți concesiile pe care nu le-ați obținut prima dată, pretextați că şeful (soția, altă persoană) nu va mai accepta rediscutarea înțelegerii, d) încercați apelul la onestitate, deşi acesta reuşeşte mai rar.
- Oferă extrem de mult (Tactica "deschiderii cu minge înaltă"). De data aceasta să presupunem că dvs. vindeți ceva. Un cumpărător vă oferă un preț atât de generos, încât renunțați la celelalte oferte. După aceea începe să găsească motive pentru a coborî prețul. Cum vă apărați? a) nu lăsați lăcomia să vă întunece rațiune; dvs. ştiți cât valorează obiectul, serviciul pe care-l oferiți; deveniți suspicios la o ofertă prea tentantă; b) țineți celelalte oferte în expectativă; c) dacă vă dați seama de neseriozitatea ofertei, retrageți-vă cât mai repede pentru a diminua pagubele.
- Vă pune în situații fizice stresante, care să vă facă să doriți a termina negocierea cât mai repede posibil şi a ceda puncte? Face să vă fie prea cald sau frig, vă aşează cu soarele în ochi, cu spatele la uşă, într-o cameră prea zgomotoasă? Sarcina dvs. este să identificați problema, să vă arătați dispus să o discutați cu partenerul şi apoi să negociați un cadru mai bun. În loc să spuneți: "*M-ați aşezat cu fața în soare în mod intenționat*", spuneți: *"Îmi bate soarele în ochi şi mă deranjează foarte tare. Dacă nu putem rezolva această problemă, va trebui să plec mai devreme ca să mă odihnesc. Doriți să modificăm programul?*". "*Există vreo teorie în favoarea aşezării mele pe scaunul cel mai scund şi cu spatele la uşa deschisă*?" sau "*Să înțeleg că mâine dumneavoastră veți sta pe scaunul acesta?*".
- Observați comportamentul adversarului şi contracarați-l: vă imită? Vă presează să vă hotărâți repede? Dacă este excesiv de amabil nu vă simțiți obligat să faceți la fel. Evitați tentațiile de orice fel şi primirea de daruri importante. Esențial este să vă păstrați sângele rece, detaşându-vă emoțional când negociați. Evitați să mâncați mult dacă vi se serveşte masa pentru că deveniți somnolent; evitați cafelele numeroase pentru că vă epuizează nervos până la sfârşitul zilei.
- Vă minte. În primul rând nu vă încredeți în nimeni dacă nu aveți motive bine întemeiate, nu credeți în ceea ce nu puteți verifica; dacă nu puteți verifica totul, amânați negocierea sau părăsiți-o definitiv. Adversarul vă va face să vă simțiți prost pentru că-i puneți la îndoială onestitatea şi /sau îl faceți să-şi piardă timpul. Fiți insensibil la acestea. Dacă ați sesizat că mistifică adevărul, nu-i spuneți în față că este mincinos, ci spuneți că "*Negocierea începe /continuă indiferent de aspectul încrederii."* Puneți întrebări până vă lămuriți.
- Vă tracasează. Face comentarii la adresa îmbrăcămintii sau a felului cum arătați ("*Parcă n-ați dormit toată noaptea. Aveți greutăți la birou?*"); vă umileşte lăsându-vă să aşteptați sau întrerupându-vă pentru a se ocupa de altcineva; nu este atent şi apoi cere să-i repetați; nu vă priveşte în ochi, ceea ce produce un mare disconfort. Recunoaşterea tacticii duce la anularea efectului. Nu reacționați emoțional.
- Vă forțează să adoptați o decizie dorită de el; ia măsuri extreme, menite să facă imposibilă orice concesie ulterioară din partea lui. Ex. *două camioane încărcate cu dinamită se întâlnesc pe un drum foarte îngust, cu şanțuri laterale adânci. Nici unul nu vrea să se dea deoparte. Unul din şoferi*

aruncă volanul pe fereastră, pentru a-l forța pe celălalt să cedeze. Este slăbirea propriului controlul asupra situației, menit să-i forțeze mâna adversarului. Sau, celălalt anunță public că nu va accepta acordul dacă nu obține concesia cutare. Cum răspundem? Evităm să dăm prea mare atenție tacticii sale, permițându-i să renunțe la ea mai discret. În orice caz, prima reacție să fie o glumă sau apelul la principii ("*Eu nu obişnuiesc să mă supun în fața presiunii, ci numai în fața rațiunii").*

- Tergiversează negocierea sau adoptarea deciziei. Poate face acest lucru din două motive: fie că are interese (şi trebuie să verificați acest lucru), fie că nu-i place să renunțe la funcția conjuncturală de negociator.
- Invocă un imaginar partener inflexibil. "*Eu nu am nimic împotrivă, dar soția mea refuză categoric…".* În acest caz cel mai bine este să obțineți acordul chiar de la partener, apoi să tratați cu "partenerul neînduplecat".
- Tehnica "Vă convine, bine, nu vă convine, vă priveşte". Cum reacționați? O posibilitate este să ignorați această tactică şi continuați să vorbiți. Sau puteți să o puneți în discuție, prin a arăta ce are de pierdut dacă nu se ajunge la nici o înțelegere. Căutați apoi să-i oferiți o cale elegantă de ieşire din această situație.
- Cereri suplimentare după încheierea acordului. Refuzați renegocierea, nu acceptați cererile suplimentare, părăsiți discuția mulțumindu-vă cu ceea ce ați obținut deja.
- Înlocuieşte negociatorii. Intențiile trucului sunt: trimiterea de forțe proaspete în timp ce dvs. continuați să obosiți; fiecare negociator va cere încă o concesie. Contracarare: a) refuzați discuția cu o altă persoană, b) odihniți-vă cât mai mult; c) aduceți-vă un coleg, pentru orice eventualitate.
- Foloseşte tactica "Băiat /polițist bun – băiat /polițist rău". a) Demascați trucul; astfel îi anulați puterea de manipulare; b) intrați în joc, dar încercați să-i divideți pe cei doi, montându-l pe cel bun împotriva celui rău; c) atenție la invocarea băiatului rău, care poate fi o ficțiune. Cereți să-l vedeți şi să discutați direct cu el.
- Speculează unele slăbiciuni ale dvs. Dacă observă că sunteți preocupat să nu dați o anumită impresie (prost, incult, fără imaginație etc.), vă întreține astfel de preocupări pentru distragerea atenției. Nu vă lăsați intimidat, identificați-vă cu firma /persoana în numele căreia negociați sau imaginați-vă că jucați un personaj.
- Negocierea irațională. Dacă adversarul are un comportament irațional, dvs. tratați problemele rațional.
- În fine, părăsiți tratativele: "*Am impresia că nu sunteți interesat să negociem într-un mod care va da rezultate pentru ambele părți. Acesta este numărul meu de telefon. Dacă greşesc, vă aştept sugestiile. Până atunci optăm pentru o soluționare pe cale juridică".*

IV.1.2.3.4. Adversarul face obiecții la propunerile voastre

- Preventiv, faceți-l să renunțe, sugerându-i eventuale neplăceri ce l-ar aştepta din partea dumneavoastră.
- Adresați-vă singur o "obiecție retorică". Preîntâmpinați obiecțiile şi demontați-le înainte de a fi formulate: exprimați dv. înşivă posibila obiecție, ca pe o critică ce ar putea fi adusă ideii pe care ați propus-o sau chiar ca pe o obiecție proprie. După aceea demontați obiecția sistematic şi obiectiv. Potențialul contestatar asistă ca spectator, nu ca acuzator; deseori el chiar participă alături de dvs. la desființarea posibilei obiecții.

- La o obiecție neaşteptată, acceptați-o şi ascultați cu atenție, pentru a înțelege atât obiecția, cât şi motivația din spatele ei. Faceți ascultare activă. Chiar dacă nu sunteți de acord cu interlocutorul, ascultându-i obiecția îi respectați ideile şi libertatea de gândire. Nevoia de reciprocitate îl va face să procedeze la fel.
- Acceptați obiecția, fiți de acord cu cel care formulează obiecția, dar fără exagerare : "*Aveți dreptate, trebuia să dau mai multă atenție acestui aspect".*
- Nu vă arătați eventualele temeri. În timp ce răspundeți la obiecții păstrați-vă entuziasmul şi convingerea, dar fără tupeu.
- Invitați-l la cooperare, solicitați o soluție din partea celui care obiectează. Dacă pe parcursul negocierii nu v-ați îndepărtat oponentul, acesta se va arăta dispus să vă sprijine.
- Invitați-l la empatie: "*Ce ați face în locul meu?"* Această tactică este foarte eficientă în fața unor parteneri afectivi sau cooperanți, dar nu prea eficientă cu partenerii demagogi sau conflictuali, care ar putea să vă răspundă "*Dar nu sunt în locul dvs.*" sau "*Asta nu mă interesează pe mine".*
- Aruncați obiecția în terenul advers, cerând justificarea premiselor sau presupunerilor: *"De unde ați obținut datele care v-au dus la această concluzie?*". În felul acesta vă puteți situa pe o poziție ofensivă, nu defensivă.
- Tactica "terenului meu" constă în schimbarea subiectului pentru a-l aduce pe terenul dvs. favorabil. Vă va fi mai uşor să continuați negocierea.
- Reformulați selectiv obiecția celuilalt – extrageți din fraza partenerului cuvintele şi/sau ideile care vă convin şi reorientați discuția începând fraza tocmai cu ele, urmând în continuare să minimizați impactul obiecției propriu-zise *("Dacă este adevărat că termenele sunt corecte, nu mai rămâne decât faptul că prețurile sunt prea ridicate". Rețineți şi începeți cu ideea de "termene corecte" şi chiar relansați discuția cu privire la termene, pentru ca în subsidiar să includeți şi prețul).*
- Izolați obiecția, pentru a căpăta timp de gândire la soluționarea ei. Întrebați: "În afară de chestiunea… suntem de acord asupra celorlalte condiții?" Dacă răspunsul este negativ, schimbați subiectul şi reveniți ulterior, după ce vă va fi venit o idee.
- Tactici metaforice: recurgeți la un proverb, citat, dicton sau o întâmplare trăită. Tacticile metaforice pot fi foarte eficiente la momentul oportun şi cu tonalitatea adecvată.
- Retorsiunea constă în folosirea armelor adversarului pentru a-l combate şi se întâlneşte îndeosebi în politică. Dacă în cursul unei negocieri aflați că el însuşi acordă clienților săi termene de plată de 45 de zile, nu ezitați să-i propuneți acelaşi termen când se pune problema termenelor de livrare.
- Întrerupeți negocierea sau propuneți o pauză pentru a câştiga timp de reflecție. Puteți chiar să-l invitați la un moment de destindere pentru a relua negocierea pe baze noi.

IV.2. PROCESUL DE REZOLVARE A CONFLICTELOR

IV.2.1. Stiluri de management al conflictului

În fața conflictului oamenii pot reacționa în mai multe moduri decât atac sau fugă, iar fiecare stil adoptat, care este în relație cu anumite trăsături de personalitate, este preferabil în anumite situații.

Reacțiile spontane față de conflict au fost clasificate în sistemele:

- ***Dihotomic* :** atac-fugă.

Ca şi animalele, ființele umane ca „animale sociale" pot manifesta răspunsul atac-fugă. Este o comparație corectă până la un punct, deşi o singură dimensiune este insuficientă pentru a reflecta abundența de comportamente folosite în conflictele interpersonale sau din grupurile mici. Analiza se poate adânci, incluzând în această dihotomie fugă-atac diferite comportamente din tipologii mai complexe. Fuga presupune ceea ce alții au denumit evitare (abandon) şi reprimare (nerecunoaşterea, neadmiterea) conflictului, iar atacul este o cunoscută abordare victorie-înfrângere, în care persoana acceptă conflictul, îl înfruntă şi recurge la orice mijloc pentru a-şi adjudeca victoria totală. Vliert (1990) distingea un număr de 2 x 2 componente ale luptei: lupta indirectă - directă şi cinstită - necinstită. Lupta indirectă sau rece se caracterizează prin acoperire şi încrederea în procedee, cea directă sau caldă este o formă deschisă, aproape explozivă de comportament pus pe hartă agresivă. Ambele forme pot fi cinstite sau nu, în măsura în care combatanții respectă sau nu regulile comportamentale acceptate de amândoi.

- ***Trihotomic:*** retragere, înaintare, luptă.

S-a vorbit de trihotomia oamenilor care „se retrag", a oamenilor care „înaintează" şi a celor care „luptă", respectiv nonconfruntare, abordarea orientată spre conflict şi abordarea bazată pe control.

- ***Tipologia în patru tipuri:*** 1. abordarea inactivă, de retragere din controversă; 2. cedarea în fața oponentului; 3. căutarea unei soluții mutual acceptabile sau complet satisfăcătoare pentru ambele părți; 4. impunerea soluției preferate. Helena Cornelius şi Shoshana Faire utilizează o terminologie apropiată: 1. Abandonul, evitarea, renunțarea sau retragerea. 2. Stilul adaptativ, de reprimare sau acomodare. 3. Stilul competitiv: victorie-înfrângere. 4. Compromisul.

Helena Cornelius şi Shoshana Faire (1996):

1. Abandonul, evitarea, renunțarea sau retragerea. Este hotărârea de a scăpa de conflict prin părăsirea situației. Îmbufnare, refuzul de a vorbi, părăsirea locului, pedepsirea celuilalt prin tăcere, ruperea relației prin retragere tăcută, fără explicații. Abandonul înseamnă hotărârea fermă de a scăpa. Ambii parteneri au de pierdut.

Persoanele care adoptă acest stil ignoră situațiile conflictuale, nu-şi urmăresc scopurile lor, dar nici pe ale celorlalți, dau înapoi în fața conflictelor sau le amână, au credința că odată cu timpul conflictul va dispărea şi devin anxioase când se confruntă cu situații de conflict. Când se poate folosi totuşi acest stil?

- când ai nevoie de timp pentru a culege mai multe informații sau pentru a analiza situația;
- temporar, pentru a favoriza "calmarea" emoțiilor, astfel încât toată lumea să se liniştească;
- când realizezi că nu există nici o şansă pentru a-ți satisface interesele;
- atunci când daunele posibile care ar rezulta din confruntarea situației conflictuale depăşesc beneficiile unei eventuale rezolvări a conflictului;
- atunci când stressul asociat conflictului care ar rezulta din confruntarea situației conflictuale depăşeşte beneficiile unei eventuale rezolvări a conflictului.

Avantajul strategiei: este binevenită când timpul nu presează.

Dezavantaj: problema creşte şi poate deveni incontrolabilă.

2. Stilul adaptativ, de reprimare sau acomodare. Scapi de conflict refuzând să-l recunoşti: "chestiuni normale", "oamenii de treabă nu se ceartă". Menții *statu-quo*-ul cu orice preț. Te menții fericit şi refuzi să discuți despre problemă, de fapt intrând în rolul de martir. Este cel mai permisiv stil,

deoarece se focalizează pe nevoile celorlalți. Acest stil poate varia de la o capitulare rapidă către una care apare după câteva încercări de a rezolva conflictul. Persoanele care adoptă acest stil sunt permisive, non-competitive, flexibile, tolerante, îşi neglijează nevoile proprii pentru a le satisface pe ale celorlalți, le preocupă mai mult să se facă plăcute altora şi să se înțeleagă cu aceştia decât să-şi facă dreptate, depun mai mult efort decât le este cerut, devin anxioase când trebuie să vorbească despre ele însele şi le îngrijorează faptul că ar putea pierde respectul celorlalți.

Există situații când se poate folosi acest stil?

- când realizezi că nu ai dreptate sau te-ai înşelat, dar vrei să rămâi totuşi "deschis" relației;
- ca un gest de bună credință atunci când rezultatul este mai important pentru ceilalți;
- când menținerea relației este mai importantă decât o distanțare ce ar putea apare ca rezultat al explorării conflictului;
- pentru a-ți "limita" pierderile atunci când eşti conştient că vei pierde mult mai mult prin abordarea acestui conflict.

Avantaj: în conflictele neimportante ar putea reduce presiunea asupra relației.

Dezavantaj: în chestiuni majore nu se realizează comunicarea.

3. Stilul competitiv: victorie-înfrângere. Este cel mai adversativ stil sau răspuns la un conflict, deoarece se focalizează în principal pe perspectivele proprii. Acest stil poate include însă şi dorința de a înțelege, cât şi o atitudine de respect pentru ceilalți. Persoanele care adoptă acest stil ca dominant sunt "devotate" propriei lor poziții sau perspective, se concentrează pe scopuri sau obiective, sunt foarte organizate, le este frică să nu piardă controlul şi se focalizează asupra a ceea ce doresc ele sau pe apărarea poziției lor. Persoana cere concesii, folosind orice gen de putere pentru a le obține. Participanții sunt prinşi în jocul puterii. Neîncrederea este reciprocă. Când se poate folosi acest stil?

- în cazuri urgente, pentru a răspunde rapid şi decisiv;
- când trebuie adoptată o decizie mai puțin populară;
- pentru a te proteja împotriva celor care ar putea obține avantaje nedrepte în cazul unei abordări mai "cooperante" a conflictului.

Avantaj: când se bazează pe o viziune plină de caritate şi largă, exercitarea puterii poate duce la decizii înțelepte. Persoana investită cu autoritate are însă o mare responsabilitate de a fi "dreaptă", ceea ce este foarte dificil.

Dezavantaj: învinsul nu poate suporta deciziile şi conflictul rămâne mocnit, pentru ca apoi să se reaprindă.

4. Compromisul. Este adeseori arta de a te certa pentru nimicuri ("Mai dai tu, mai las eu şi ne întâlnim la mijloc"). De fapt, este o situație inferioară celei de victorie-victorie. Persoana face concesii pentru a păstra prietenia. Între participanți există o relație cooperantă. Fiecare crede în celălalt. Când se foloseşte acest stil?

- atunci când scopurile ambelor părți au o importanță moderată şi nu merită să se forțeze nota excesiv pentru a se atinge acele scopuri;
- când se oferă o înțelegere temporară;
- atunci când se expediază o soluție sub presiunea timpului;
- când două părți cu putere egală trebuie să atingă scopuri care se exclud reciproc.

Avantaj: abordarea pare a fi echitabilă ; poate oferi controlul conflictului, mai degrabă decât lichidarea lui şi furnizează timpul necesar pentru realizarea metodei victorie-victorie.

Dezavantaje: fiecare îşi exagerează poziția, ceea ce constituie subiect de negociere. În final nici unul nu este total satisfăcut, pentru că fiecare a trebuit să renunțe la ceva. Este un armistițiu, nu o pace definitivă.

Exemple de răspunsuri la conflict

Abandon

- *Era ziua fratelui meu. Doream să-i cumpăr o cămaşă. Intru în magazin şi mă adresez vânzătoarei, care-mi răspunde în doi peri că nu are măsura cerută de mine. Insist, văzând un model care-mi place. Ea mârâie ceva, vădit deranjată. Ies pe uşă iritată, la rândul meu. Intru în magazinul de vis-à-vis, unde mi se vorbeşte amabil şi găsesc ceea ce-mi doream.*

Reprimare

- *Sunt o persoană căreia îi place liniştea şi curățenia. Locuind în cămin, împart camera cu alte 3-4 persoane, cu activități şi obiceiuri distincte. Nu am făcut un regulament interior. Mă deranja faptul că, deşi îmi spălam vasele, le găseam deseori folosite şi murdărite. Am ezitat să spun că mă deranjează, crezând că lucrurile se vor aranja de la sine. Persoanele în flux continuu prin cameră mă oboseau. M-am izolat şi am devenit mai puțin comunicativă*

Victorie-înfrângere (Câştig-pierdere)

- *Tata lucrează. Când vine seara acasă doreşte să se uite la Actualitățile difuzate pe PROtv. Mama este acasă şi îşi urmăreşte cu pasiune serialele. Ora actualităților se suprapune cu serialul preferat al mamei. Tata are întâietate.*

Compromis

- *Locuim 3 persoane în camera de cămin. După-amiaza zilei de vineri este destinată curățeniei generale, pentru că atunci nu avem ore şi pentru că în week-end vrem să beneficiem de un aer proaspăt în cameră. Una din colege pleacă în week-end-uri acasă, astfel încât nu participă la curățenia generală săptămânală. Am discutat pe marginea acestui subiect şi am convenit să schimbăm ziua curățeniei – joi.*

- ***Tipologia în cinci componente***. Blake şi Mouton au propus aşa numita *grilă a managementului conflictului*, cu cinci forme sau stiluri de abordare a conflictului: 1) neutralitate, retragere; 2) coexistența paşnică, depăşirea calmă a conflictului; 3) compromisul, târguiala; 4) rezolvarea problemei; 5) presiunea, lupta de genul victorie-înfrângere. De Vliert susține că tipurile de comportament reprezintă mixturi ale unor comportamente pure, pe care le conceptualizează ca fiind *comportamente conflictuale* conglomerate: 1. Evitarea. 2. Acomodarea. 3. Compromisul 4. Rezolvarea problemei. 5. Lupta.

Blake şi Mouton s-au ocupat de managementul conflictului managerial. Ei au utilizat doi factori pentru a descrie şi explica cele cinci tipuri: centrarea pe producție şi rezultate şi centrarea pe oameni. De Vliert foloseşte grila managementului conflictului pentru a-şi susține teoria *comportamentul conflictual conglomerat*. El a redefinit cei doi factori ca fiind centrarea pe obiectivele proprii şi centrarea pe obiectivele celorlalți.

Dacă Blake şi Mouton au distins numai cinci comportamente conflictuale: evitarea, acomodarea, compromisul, rezolvarea problemei şi lupta, De Vliert susține, însă, că celelalte 76 locații din grila care le reprezintă indică mixturi ale celor 5 comportamente pure, pe care le conceptualizează ca fiind *comportamente conflictuale conglomerate* şi care constituie mai degrabă regula, decât excepția.

IV.2.2. Evitarea vs. angajarea în conflict

Modalitățile de evitare a conflictului sunt următoarele (Mayer, 2000):

1. *Evitarea agresivă* („Nu te lega de mine că ai să regreți"). Deşi pare un generator de conflicte (şi uneori chiar este), în realitate este un efort de a-l intimida pe celălalt şi a-l împiedica să se angajeze în conflict.
2. *Evitarea pasivă* („Refuz să intru în joc"). Modalitățile uzuale sunt: ruperea unei relații, evitarea contactului, tăcerea în momente cruciale, crearea de diversiuni care să distragă atenția, schimbarea subiectului sau dispariția de pe scenă.
3. *Evitarea agresiv-pasivă* („Dacă eşti supărat pe mine, asta te priveşte"). Toți am întâlnit maeştri în a-i provoca pe alții şi a lăsa totul baltă. Ei vor să prindă doi iepuri: să aibă un conflict dar să se mențină deasupra evenimentelor. Uneori ei folosesc tactica „loveşte şi fugi"; de ex., fac o afirmație încărcată emoțional, fără a permite un răspuns direct. Prin aceasta îşi relaxează tensiunea proprie, dar previn angajarea în conflict. Sau fac o plângere ori ridică o problemă, dar refuză să fie parte din orice efort de rezolvare.
4. *Evitarea prin renunțare* („La ce bun?"), în care omul nu vede nici o ieşire.
5. *Evitarea prin surogat* („Nu aveți decât să vă bateți, nu mă priveşte / treaba voastră"). Îi laşi /împingi pe ceilalți în conflict, tu rămânând pe margine. Uneori oamenii evită un conflict pe o temă foarte sensibilă, angajându-se în unul pe o temă mai puțin delicată. Sau se pot implica în conflict cu o persoană cu rol de surogat pentru o alta, mai intimidantă.
6. *Evitarea prin negare* („Dacă mă fac că nu văd, trece de la sine"). Este cea mai simplă şi primitivă abordare, cât şi cea mai răspândită. Omul neagă conflictul, în speranța că negarea va deveni realitate. Uneori existența unui conflict este recunoscută, dar se minimalizează scopul şi dimensiunea.
7. *Evitarea prin rezolvarea prematură a problemei* („Nu există nici un conflict. Am pus lucrurile la punct."). De cele mai multe ori este binevenită rezolvarea în faza incipientă. Uneori, însă, nu se reuşeşte rezolvarea punctului nevralgic, datorită confuziei inițiale, sau rezolvarea e superficială. În felul acesta se evită chestiunea reală.
8. *Evitarea prin capitulare* („Bine, facem ca tine. Acum putem vorbi despre altceva"). Acceptăm mai multă responsabilitate decât simțim că ne revine sau capitulăm la toate aspectele problemei. Uneori, disputanții îşi sacrifică nevoi foarte importante în vederea evitării conflictului sau a verificării existenței lui. Toți procedăm astfel în interacțiunile simple, de multe ori. Nu am preferat să pierdem o dispută despre filmul la care mergem, decât să ne asumăm responsabilitatea alegerii?

Într-o variantă a acestui gen de evitare oamenii se pot scuza prematur şi nesincer, pentru a nu intra în conflict. („Ce mai vrei de la mine? Mi-am cerut scuze. Chiar trebuie să te ascult într-una?")

Aceste opt abordări se pot combina. Uneori, evitarea e necesară şi indicată, în funcție de: timp şi priorități; puterea necesară sau de resursele emoționale pentru a-ți satisface nevoile prin intrarea în conflict; periculozitatea fizică şi emoțională. Alteori evitarea duce la escaladări ulterioare sau la sacrificarea unor nevoi importante.

Modalități de angajare în conflict. Unii oameni se abțin cu tenacitate să intre în conflict. Cei mai mulți se implică, în cele din urmă. Oamenii pot utiliza puterea, îşi pot exercita drepturile, sau pot utiliza un proces bazat pe interese. În plus, ei pot încerca un apel la corectitudine sau manipulare.

1. *Abordările bazate pe putere* sunt adesea distructive, uneori violente şi rareori duc direct la îmbunătățirea relațiilor. Totuşi, nu sunt mereu nocive. Grevele, protestele publice, campaniile de scriere a scrisorilor, boicoturile şi eforturile de a obține puterea politică pot fi privite ca exerciții legitime ale puterii, care pot duce la rezultate pozitive. Uneori, indivizii şi grupurile trebuie să-şi dezvolte potențialul de a-şi exercita puterea şi dispoziția de a o folosi, înainte de a se trece la abordări mai puțin confruntaționale. Majoritatea mişcărilor sociale au început promovarea cauzelor lor prin exercitarea puterii (uneori violentă): mişcarea muncitorească, mişcarea pentru drepturile civile, mişcarea sufragetelor, mişcările ecologiste. Uneori acestea duc la reforme directe, dar alteori doar creează cadrul pentru alte genuri de abordări ale conflictului.
2. *Abordările bazate pe drepturi*. Disputanții îşi afirmă privilegiile sau fac trimitere la o anumită structură a legii, politicii, reglementărilor sau procedurală, structură deja existentă. De exemplu, după ce a devenit clar că mişcarea ecologistă are o forță ce nu trebuie neglijată, au fost aprobate un număr de legi şi reglementări. Consolidată de decizii judecătoreşti, această legislație a devenit baza unui cadru bazat pe drepturi, pentru managementul conflictelor de mediu. Ca rezultat, acum multe conflicte ecologiste au loc prin dezbateri şi lupte privind drepturile, cerințele şi prerogativele legale. Evoluții similare au avut loc şi în domeniul relațiilor de muncă, politicii familiei, drepturilor civile şi educației speciale. În această abordare mesajul este: „Legea îți cere să faci ceea ce vreau eu". Ea poate fi costisitoare, consumatoare de timp şi impredictibilă (datorită trucurilor avocățeşti)

Aceste modalități sunt prezente şi la nivelul organizațiilor (prin politicile şi procedurile acestora), în acordurile de afaceri, regulile de bază pentru interacțiunile de grup, în familii (când le spunem copiilor că pot sta la TV numai o oră pe zi).

3. *Abordările bazate pe interese.* De obicei cooperante, dar nu întotdeauna (ca în divorțurile violente pe tema: cine şi cât să aibă copiii, temă nu lipsită de interese). Esența acestei abordări constă în faptul că se discută nevoile fiecăruia, în loc de a se încerca impunerea unei soluții prin forță sau apel la drepturi.
4. *Abordările bazate pe principii.* Se invocă un drept moral. Se apelează la ceea ce este drept, rezonabil, moral sau just şi se invocă anumite standarde externe ale echității şi dreptății. Esența acestei abordări constă în invocarea unor standarde de conduită fie precizate, fie implicate.
5. *Abordările bazate pe manipulare (ocoliş)* Sunt moduri nenumărate de a manipula. Rareori, este o formă de evitare dar, de obicei, este o abordare a conflictului. Manipularea poate fi distructivă / constructivă.

M. Deutsch enumeră şase moduri de a aborda conflictul (Deutsch, 1998):

- *Evitarea răspunsului versus implicarea excesivă în conflict*. Cea de a doua se manifestă printr-o atitudine de superioritate, şefie şi tendința de a căuta conflictul pentru a arăta că nu te temi de el.
- *Manifestarea în mod dur versus blând*. Duri, de teamă că vor fi considerați prea blânzi; blânzi şi timizi, de teamă că vor fi considerați josnici, ostili sau îngâmfați.
- *Manifestarea în mod rigid versus flexibil.* Unii presează cu aranjamente, programări şi reguli rigide, alții au aversiune de orice este oficial, limitează, conduce sau constrânge.
- *Manifestarea în mod intelectual versus emoțional.* la o extremă emoția este refulată, ascunsă. Celălalt poate interpreta lipsa de manifestare emoțională ca pe o lipsă de interes. Alții cred că doar

sentimental sunt importante, ideile şi cuvintele netrebuind luate în serios dacă nu sunt impregnate cu emoții.

- *Exagerare versus minimalizare.*
- *Dezvăluire obligatorie versus tăinuire obligatorie.* Unii dezvăluie tot ce simt despre celălalt: suspiciuni, ostilități şi temeri, la modul cel mai abrupt, irațional şi fără menajamente. Sau propriile îndoieli şi slăbiciuni. Alții simt că orice dezvăluire de sentiment ar afecta situația.

IV.2.3. Factori cu impact asupra rezolvării conflictului

IV.2.3.1. Factori identificați de Morton Deutsch

Orientarea părților față de conflict

Există trei tipuri de bază ale orientării motivaționale față de un conflict: cooperantă (preocupările pentru sine şi pentru celălalt sunt în echilibru); individualistă (totul pentru sine şi indiferență pentru celălalt) şi competitivă (partea are interes să reuşească mai bine decât celălalt şi să facă totul pentru sine).

Caracteristicile de personalitate ale celor aflați în conflict

a) Valorile şi aspirațiile fiecărei părți
b) Obiectivele fiecărei persoane
c) Resursele pentru a purta şi rezolva conflictul: fizice, intelectuale şi morale
d) Credințele despre conflict, incluzând concepțiile lor de strategie şi practică.

Relațiile anterioare dintre părțile implicate

Atitudini, credințe şi aşteptări vis-à-vis de celălalt, supozițiile despre ceea ce crede celălalt despre tine şi în special gradul de polarizare existent în evaluările asupra celuilalt, ca fiind "bun-rău", "demn de încredere – nedemn de încredere".

Natura problemei, a litigiului

Tipul problemei: unele se pretează mai uşor unei rezolvări constructive, altele conduc spre rezolvarea de tip "sumă-zero" (în care câştigul pentru unul presupune obligatoriu pierdere pentru celălalt). Caracterul problemei (reală sau subiectivă). Rigiditatea problemei: nu este percepută nici o posibilitate de rezolvare reciproc avantajoasă. Scopul litigiului, semnificația motivațională, formularea lui, periodicitatea etc.

Etnocentrismul

Etnocentrismul constă în concepția că propriul grup este centrul de referință, toate celelalte fiind evaluate prin raportare la el; fenomenul de etnocentrism se manifestă nu doar în grupările etnice şi naționale, ci şi în grupele de vârstă, gen, rasă, religie, clasă, ocupație, handicap fizic, orientare sexuală. Mai mult încă, fiecare categorie socială are subculturi.

Elemente implicate în perpetuarea şi escaladarea conflictului

1. O situație socială anarhică, în care comportamentul rațional nu este posibil lipsind ordinea socială şi încrederea reciprocă. 2. Angajamente nesăbuite. 3. Conflicte interne în interiorul părților (ca grupuri), care se exprimă prin conflicte externe. 4. Rigiditate cognitivă. 5. Judecăți şi percepții greşite. 6. Profeții autorealizatoare. 7. Spirale escaladante vicioase.

Publicul interesat în conflict

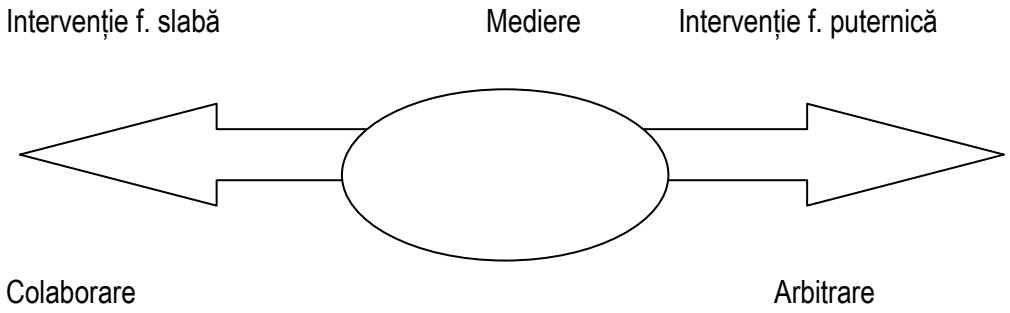
Relațiile spectatorilor cu factorii implicați în conflict, interesele lor în conflict, caracteristicile lor (ex.: în conflictul dintre subaltern şi şef contează şi colegii subalternului).

Strategia şi tacticile folosite de părți în conflict

Folosirea incentivelor (stimulentelor) pozitive sau negative, gradul de credibilitate, tipul de motiv la care apelează.

IV.2.3.2.Factori identificați de Gregory Tillet

Intensitatea intervenției externe



Numărul de părți implicate în conflict

Chiar când sunt mai multe părți, există tendința de a se grupa în două poziții antagoniste (conflict *diadic*). Totuşi, în multe conflicte sunt mai multe poziții, uneori insuficient precizate. De exemplu, într-o comunitate locală pot fi 100 de părți, care intră în câteva largi poziții labile. Doi participanți care se sprijină reciproc într-unul din aspectele disputei pot fi în opoziție în privința altui aspect.

Echilibrul puterii

Rezolvarea conflictelor implică o echilibrare a puterii părților. Puterea nu înseamnă forța fizică, autoritatea poziției sau posedarea de resurse. Puterea personală este de obicei mai importantă decât puterea conferită de post /poziție oficială. Medierea şi concilierea se bazează pe abilitățile verbale, stima de sine, status şi putere, încredere personală şi asertivitate, şi capacități de negociere. Dacă părțile nu sunt egal echilibrate ca putere personală şi capacități, sau ca poziție şi dacă a treia parte nu se instituie în egală măsură ca avocat pentru ambele părți, balanța puterii este foarte dificil de menținut în echilibru. Problema drepturilor părților, sau balanța puterii, se ridică în toate formele de rezolvare a conflictului – inclusiv sistemul juridic (unde unii sunt dezavantajați prin faptul că nu-şi permit să angajeze cel mai capabil reprezentant legal).

În conflicte una din părți ar putea fi mai puțin capabilă să participe: stima de sine scăzută, "neajutorare învățată /dobândită /condiționată", submisivitate şi absența abilităților verbale. Aici conciliatorul (mediatorul) îşi asumă un rol mai de substanță.

În disputa dintre patron şi angajat (care vrea să continue a lucra la acel patron), patronul are un nerostit dar evident avantaj al puterii. Conflictul ar putea fi rezolvat, dar efectul asupra relației dintre ei ar putea să-i producă angajatului anxietate. Cazul clasic al "soției bătute" este un bun exemplu. O femeie fără serviciu, care îşi creşte copiii şi nu are mijloace de întreținere nu prea are o bază solidă pentru a-şi rezolva conflictele cu soțul care o agresează. Dacă doreşte să trăiască în continuare cu el, poziția sa va fi şi mai slăbită. În astfel de situații r.c. se confruntă cu dificultăți evidente pentru a echilibra puterea. Uneori se apelează la avocați sau reprezentanți, deşi acest lucru este sub semnul

întrebării. (A se vedea cap. *Puterea cooperantă*, din Cornelius & Faire, *Ştiința rezolvării conflictelor,* pentru cunoaşterea modalităților de consolidare a puterii proprii).

Condiții concrete

Rezolvarea conflictelor poate fi facilitată sau obstrucționată de **prezența sau absența resurselor**: informații (de ex. o dispută comercială nu poate fi rezolvată fără documentația privind prețurile), fără "instrumente" (de ex. o tablă, carnețele) şi răcoritoare/cafea. Nu trebuie neglijată importanța **simbolismului ospitalității**: ea poate constitui partea vitală a stabilirii unor relații pozitive în rezolvarea conflictului; **ambianța:** un cadru confortabil, relaxant, sigur. Întreruperile, distragerile, zgomotul de fond, posibilitatea de a fi ascultați pot afecta procesul; **"teritoriul"** ales este de asemenea important, cel mai indicat fiind cel neutru, al celei de a treia părți; locul întâlnirii trebuie să fie confortabil (temperatură, iluminat, scaune şi mese, dar şi relațiile fizice dintre părți: plasarea lor în diferite poziții – față în față, alături, diagonal opuşi, la o masă pătrată sau rotundă – poate promova sau periclita relațiile personale. Deşi acest aspect nu este bine elucidat, rămâne demn de atenție).

Momentul rezolvării

Deşi rezolvarea conflictelor este de dorit să se realizeze cât mai aproape de conflictul însuşi, trebuie lăsat un interval pentru coborârea intensității emoționale a părților.

Pregătirea

Pregătirea individuală constă în analizarea percepțiilor personale (ce cred *eu* că se întâmplă), a sentimentelor personale despre conflict (ce simt eu), intereselor personale, preferințelor personale în materie de soluționare (rezultatul preferat de mine) şi limitele personale (ce trebuie să am, ce aş vrea să am, ce n-aş vrea să am, ce nu pot avea).

Pregătirea nu trebuie să consiste într-un scenariu scris în imaginație, cu ceea ce ar urma să se întâmple şi ce să spună celălalt, ce voi răspunde eu ş.a.m.d.

Pregătirea colectivă: acordul asupra problemei, scopului, procesului, contextului şi intereselor (Vezi mai jos, *Procesul rezolutiv*).

Se analizează conflictul (separat sau împreună), se fixează agenda, se stabileşte ambianța, se stabileşte dialogul şi se promovează încrederea. Poate fi utilă pregătirea unei hărți a conflictului.

Înainte de fiecare întâlnire părțile vor stabili de comun acord o agendă, o listă cu chestiunile ce vor fi abordate. Itemii din agendă trebuie ordonați în ordinea priorității. O discuție generală, informală, este puțin probabil să ducă la un rezultat productiv.

Stabilirea dialogului şi promovarea încrederii

Stabilirea dialogului este deseori partea cea mai dificilă a r.c., în special când părțile sunt într-un puternic conflict emoțional. Abilitatea cheie a mediatorului stă în stabilirea dialogului.

O cale eficientă este de a identifica interesele diferite ale participanților. Adesea dialogul trebuie stabilit la nivelul banalităților, mai ales în conflictele de durată, pentru a permite participanților să exploreze sentimentele celorlalți şi să-şi dezvolte încrederea. "Să ne ocupăm de problemele importante" nu este ceva ce ar trebui început în primele 5 minute.

IV.2.4. Modelul rezolvării conflictelor prin harta conflictului

Etapa 1. Formularea problemei

Etapa 2. Identificarea părților implicate

Se identifică nu numai părțile direct implicate, ci şi părțile principale implicate, aceasta incluzându-i şi pe cei indirect afectați (în conflictul dintre mamă şi fiică, vom include şi tata, cealaltă fiică şi fiul).

Etapa 3. Identificarea nevoilor (dorințe, valori, interese, lucruri la care ții) şi temerilor (preocupări, anxietăți, griji). Observații:

1. Unele nevoi sunt comune ambelor sau mai multor părți.
2. Uneori oferim idei de soluționare în loc de a formula nevoile.
3. Unii fac digresiuni interminabile. În aceste cazuri identificăm şi notăm o nevoie pe care o desprindem din relatarea persoanei implicate, apoi îi propunem să revenim la punctul inițial din procesul de identificare a nevoilor şi temerilor.

Temerile formulate ne ajută să depistăm şi motivațiile pe care nu le-am identificat prin listarea nevoilor. A se căuta şi menționa inclusiv temerile iraționale.

Exemplu: "Postul de radio"

Sediul postului de radio "X" din oraşul nostru este situat în incinta unui apartament de la ultimul etaj, etajul X, al unui bloc turn. Având o varietate de emisiuni cu mare priză la public, concursuri dotate cu premii, acest post şi-a câştigat o mare popularitate. Este adevărat că încăperea de transmisie este antifonată, dar zgomotele răzbat în afară atât prin ferestre (care stau iarnă şi vară deschise), cât şi pe uşile apartamentului, care se deschid şi se închid continuu datorită contactului direct cu publicul. Acest post de radio a devenit o sursă de poluare sonoră şi stress pentru apartamentele direct învecinate (laterale şi cel de la etajul inferior), dar şi de nemulțumire pentru întregul bloc, care punea defectarea aproape zilnică a liftului pe seama marii afluențe de vizitatori ai postului de radio (Poinariu Manuela, 1997).

***Rezolvare**. Şeful de scară este o bună cunoştință de-a mea. Auzindu-mă că am frecventat un curs de rezolvarea conflictelor, a apelat la mine. Împreună cu el am întocmit "harta conflictului":*

LOCATARII BLOCULUI CARE GĂZDUIEŞTE POSTUL DE RADIO "X"	
Nevoi	***Temeri***
▪ *Linişte în apartament* ▪ *Curățenie pe casa scărilor şi în lift* ▪ *Lift în stare de funcționare permanentă* ▪ *Bune relații cu toți vecinii, inclusiv cu membrii echipei de radio* ▪ *Dorința unora de a asculta programele postului de radio "X".*	▪ *Posibilitatea pierderii liniştii în orice moment* ▪ *Stare necorespunzătoare a curățeniei în spațiile comune* ▪ *Defectarea zilnică a liftului* ▪ *De a nu se abuza de toleranța lor*
MEMBRII ECHIPEI POSTULUI DE RADIO "X"	
Nevoi	***Temeri***
▪ *Dorința tuturor de a-şi continua activitatea în cadrul acestui post de radio* ▪ *A rămâne în acest sediu, ieftin şi de care s-au ataşat, fiind locul unde a luat ființă postul de radio* ▪ *Un spațiu de muncă sigur şi stabil*	▪ *Pierderea locului de muncă în cazul desființării postului de radio în urma reclamațiilor* ▪ *Tensiune, ostilitate, tracasare şi atmosferă de lucru necorespunzătoare* ▪ *Deteriorarea imaginii publice în urma declanşării unui scandal*

▪ *Contacte cât mai directe şi mai dese cu publicul, pentru creşterea popularității* ▪ *Relații cordiale cu vecinii* ▪ *A fuma nestingheriți*	▪ *Periclitarea fumatului.*

Etapa 4. Citirea hărții

Căutați să identificați	Gândiți-vă la:
Terenul comun	Nevoile şi temerile comune.
Viziunea comună	Nevoi şi temeri sprijinite de două sau toate părțile.
Noi perspective şi semnificații	Ce nu ați văzut înainte de a face harta. Ce este mai evident acum?
Nevoi ascunse[1], preocupări şi răzbunări	Ce ar putea ascunde nevoile declarate: ▪ Nevoi şi temeri mai profunde ▪ Intenții sau răzbunări neexprimate.
Temeri speciale	Care sunt domeniile deosebit de dificile şi care necesită atenție specială?
Direcții	Ce ați observat că merită investigat mai în detaliu?

Evidențiați nevoile majore ale fiecărui participant. Apoi dezvoltați idei care să răspundă cât mai multor nevoi.

Etapa 5. Găsirea soluției conflictului. Transformați-l pe celălalt din oponent, în *partener:* a) arătați-i tot timpul că urmăriți soluții care să satisfacă ambele părți: b) ascultați şi preluați cât mai mult posibil din ideea lui, sau cel puțin lăsați impresia că este ideea lui, deşi este (şi sau numai) a dvs. (în felul acesta adeziunea lui la soluție va fi maximă).

Etapele şedinței de rezolvare a conflictului:

1. ***Generarea de idei (opțiuni, variante)*** prin tehnicile de stimularea imaginației (vezi capitolul "*Metode şi tehnici de creativitate*").
2. ***Selecția unei idei, pentru a o transforma în soluție***

Se pot acorda calificative sau note fiecărei soluții.

- Conține ea premisa unei abordări victorie-victorie?
- Iese în întâmpinarea cât mai multor soluții ale tuturor părților?
- Este fezabilă? Când se poate perima?
- Este cinstită, corectă?
- Rezolvă ea problema?
- Putem să avansăm o singură variantă, ori avem nevoie să încercăm mai multe?

3. ***Implementarea***

- Sarcinile de îndeplinit.
- Sunt implicați anumiți paşi? Care sunt aceştia?
- Cine răspunde de fiecare etapă? Este responsabilitatea distribuită corect?
- Care este calendarul de implementare?
- Cum se va face verificarea şi evaluarea?

[1] Avantaje pentru o singură parte. O nevoie ascunsă frecventă este dorința de a salva aparențele, adică de a nu fi privit ca cel care pierde.

4. *Acordul*

- Mai există chestiuni importante pentru problema noastră de care ar trebui să ținem cont?
- Cum vom formula acordul: prin strângerea mâinilor, sau în scris?

Exemplu: "postul de radio" (continuare)

Ştiam că oamenii se simt mai ataşați de soluțiile la a căror elaborare au participat. De aceea am invitat la masa rotundă o delegație a locatarilor (de la diferite etaje, ascultători sau nu ai postului de radio) şi una a echipei de radio. Le-am propus un brainstorming, din care au rezultat mai multe soluții:

1. *Mutarea postului de radio într-un alt sediu.*
2. *Îmbunătățirea izolării fonice.*
3. *Instalarea unui echipament de aer condiționat care să permită fumătorilor să țină ferestrele închise.*
4. *Înființarea unui circuit separat de relații cu publicul.*
5. *Strângerea de fonduri prin intermediul apelurilor radiofonice, necesare pentru efectuarea îmbunătățirilor.*
6. *Mediatizarea mascată a cazului prin efectuarea unei emisiuni radio în care să se dezbată pe larg o problemă similară cu aceasta şi să se ceară opinia ascultătorilor vis-à-vis de eventualele soluții viabile.*
7. *Distribuirea premiilor în anumite intervale de timp şi zile bine stabilite.*

Un pensionar de la parter, care locuieşte singur s-a oferit să închirieze una din camere postului de radio pentru a-şi asigura continuitatea în relațiile cu publicul. În acest fel, liftul va fi scutit de suprasolicitare, casa scărilor se va menține curată, vecinii vor fi scutiți de zgomotele acelui du-te vino pe uşa postului de radio, iar reprezentanții publicului ascultător vor fi scutiți de neplăcerea escaladării celor 10 etaje.

În urma proiectării opțiunilor am acordat câte o notă fiecărei sugestii şi le-am ierarhizat după cum urmează:

Foarte eficiente şi imediat aplicabile: 2,3,4

Relativ eficiente şi de perspectivă mai îndelungată: 5,6,7.

Indezirabilă: 1.

V. DIMINUAREA EFECTELOR EMOȚIONALE NEGATIVE ALE CONFLICTULUI

V.1. ELIBERAREA DE TENSIUNE EMOȚIONALĂ POST-CONFLICT

Reprimarea emoțiilor, a furiei, durerii, suferinței nu este recomandabilă. Acestea trebuie exprimate, manifestate, exteriorizate. Modalitățile inofensive şi acceptate social, în acelaşi timp accesibile fiecăruia dintre noi pentru descărcarea excesului emoțional cele mai indicate sunt:

- *Recurgerea la efortul fizic, muscular,* prin :
  - Mişcare: sport energic, alergare, dans.
  - Masaj, în special al gâtului, omoplaților şi antebrațelor.
  - Menaj, treburi mai dificile în gospodărie şi grădinărit.
  - Mişcări puternice, violente: spargerea /aruncarea /distrugerea unui obiect; izbirea cu pumnii, ritmică a unei saltele; mototolirea unui ziar, « stoarcerea » unui prosop uscat de altminteri; "împingerea" unui zid, cu umerii, spatele, brațele.
- *Strigăte,* la adăpost de urechile altora (în pădure, într-o cameră izolată – strigăm din toate puterile).
- *Confesiune,* discuții cu persoane apropiate, telefoane la prieteni. (Reveniți la paragraful despre "Autodezvăluire" pentru a revedea virtuțile psihoterapeutice ale confesării). Confesarea are efectul unei diminuări rapide a tensiunii emoționale, care este preluată de interlocutor (dacă practică ascultarea activă cu rol de liniştire), pe principiul vaselor comunicante. Rezultatul pe termen lung poate fi unul nedorit de noi, întrucât negativarea emoțională repetată este neplăcută confesorului nostru, ceea ce poate duce la tendința inconştientă de a ne evita şi la înstrăinare, îndepărtarea afectivă sau chiar afectarea relației. Din acest motiv este bine să nu abuzăm de serviciile de acest gen din partea persoanelor foarte apropiate, întrucât le sacrificăm buna stare emoțională sau ne sacrificăm relația, într-un final.
- *Plânsul*, dar nu în exces, pentru că se produce cercul vicios între actul ca atare şi emoția care l-a produs, ele alimentându-se reciproc. ("Nu plângi pentru că eşti trist, ci eşti trist pentru că plângi").
- *Consumul de dulciuri.* Ingestia de glucide sub orice formă duce la creşterea glicemiei, care stimulează secreția serotoninei cu efect asupra sistemului limbic, "centrul bunei dispoziții", afectului şi emoției, care, la rândul său, creşte concentrația endorfinelor endogene, reglând astfel tonusul bunei dispoziții.
- *Alte practici:* schimbarea decorului (individul pleacă în călătorie sau iese afară «pentru a lua aer»); ameliorarea imaginii de sine (merge la coafor, cosmetician), satisfacerea unei plăceri prin cumpărarea unui cadou râvnit mai demult; scrierea unei reclamații /scrisori în stil filipic (urmată imediat de distrugerea ei şi aruncarea la coşul de gunoi); completarea jurnalului intim; multe persoane menționează sexul, iar altele ruga religioasă. În fine, se mai poate proceda la distrugerea simbolică a persoanei care ne-a provocat suferința, prin realizarea din carton sau material textil a modelului obiectului sau persoanei respective, apoi distrugerea, arderea, aruncarea sau îngroparea

acestuia (În cazul pierderii unei persoane dragi, psihoterapeutul Milton Erikson prescria pacienților săi un ritual care să cuprindă arderea sau îngroparea unui simbol legat de cel pierdut).

Solicitați să enumere modalitățile prin care ei sau ceilalți oameni le folosesc pentru liniştirea consecutivă unui conflict acut, studenții obişnuiesc să includă şi tehnici care răspund altor criterii. În primul rând ei menționează tehnici pentru combaterea stressului ca simptom cronic, de intensitate relativ constantă, medie şi durată (de exemplu plimbarea, ascultarea unei muzici calme, vizionarea unei emisiuni TV); în al doilea rând intercalează şi metode nocive, agresive pentru sine şi ceilalți: fumatul, alcoolul, drogurile propriu-zise, şofatul în stare de emoție puternică, transferul de agresivitate (îți descarci furia pe cineva mai slab), consumul irațional de alimente. Comportamentele propuse mai sus pentru eliberarea de emoțiile negative intense îndeplinesc două condiții: sunt indicate pentru momentele imediat următoare conflictului acut şi sunt inofensive.

V.2. POZITIVAREA CONSECINȚELOR NEGATIVE ALE CONFLICTULUI

Conflictele sunt experiențe potențial ambivalente, nu cu desfăşurări şi mai ales rezultate exclusiv, invariabil şi obiectiv dăunătoare sau inutile. Acelaşi conflict care ne aduce prejudicii poate fi privit şi valorificat în avantajul nostru. Natura constructivă sau distructivă a unui conflict depinde de modul nostru de abordare.

Transformarea conflictelor în fenomene benefice se poate realiza prin convertirea, reorientarea energiei conflictului aflat în desfăşurare în direcții acceptate şi utile social sau, cel puțin *post factum,* după manifestarea acestuia, prin valorificarea lui ca experiență de viață, ca act de învățare cu beneficii profilactice (cum să evităm repetarea lui) sau diagnostice, epistemice (aprofundăm înțelegerea celuilalt, a noastră înşine, a fenomenelor psihosociale). Vom învăța, deci, să ne bucurăm la apariția unui conflict, pentru că avem încredere în capacitatea noastră de a-l valorifica în scopul propriei dezvoltări personale.

E X E R C I Ț I U

Individual, pe foaia împărțită în două coloane:

1. În prima coloană notați câteva experiențe (întâmplări, situații) neplăcute din viața dvs.
2. În dreapta găsiți partea /părțile pozitive pentru fiecare eveniment negativ.

Consecințe efectiv **sau potențial pozitive ale conflictelor**

- Combat stagnarea şi sunt surse ale schimbării, dezvoltării, dinamismului şi vitalității unei relații sau organizații. De exemplu, întocmai ca un simptom al maladiei, conflictul atrage atenția asupra problemelor care frustrează angajații, permițând astfel intervenția precoce.
- Contribuie la dobândirea experienței.
- Contribuie la dezvoltarea personală - îl incită pe individ, încurajează reflecția autocritică. Prin conflict persoana înțelege care îi sunt abilitățile tehnice şi interpersonale şi care sunt punctele deficitare, asupra cărora mai are de lucrat. De asemenea, oamenii devin mai puțin egocentrici, după ce conflictul îi face să cunoască şi să accepte şi perspectivele celorlalți.
- Consolidează încrederea în sine şi stima de sine.
- Stimulează interesul şi curiozitatea.

- Pot încuraja intercunoaşterea: explorarea şi conştientizarea sentimentelor, nevoilor şi opiniilor altora. Prin conflict oamenii învață ce îi face furioşi, frustrați sau speriați şi ce este important pentru ei. În felul acesta vor preveni mai uşor noile conflicte şi, de asemenea, le vor rezolva pe cele apărute.
- Pot promova coeziunea şi identitatea de grup. Discutarea conflictelor dintre membrii grupului sau organizației, discutarea frustrației resimțite de parteneri, îi face mai conştienți de problemele interne şi mai motivați în a le rezolva.
- Poate stabiliza şi integra relațiile, ajutând la scăderea tensiunilor interpersonale. Părțile care tocmai au depăşit un conflict pot realiza că relațiile dintre ele sunt destul de puternice, din moment ce au trecut testul conflictului.
- Eficientizează activitatea. Încurajează examinarea problemelor şi motivarea rezolvării acestora.
- Duc la o mai mare adeziune la soluții, o mai bună calitate a deciziilor.
- Pot încuraja creativitatea şi inovarea.
- Pot fi distractive pentru unele persoane, avide de stimulare sau plictisite de monotonia păcii îndelungate.
- Oferă plăcerea rezultată din contrast, evitând, la nivel emoțional, ceea ce K. Lorentz numea „moartea termică a simțurilor", calificat de el unul din cele opt păcate ale lumii civilizate. Intoleranța față de neplăcere şi evitarea cu succes a acesteia nivelează viața emoțională şi astfel ne privează de plăcerile înlăturării necazului, ale reuşitei.
- Stopează o perioadă plină de tensiune şi consum energetic.
- Pot apropia persoanele implicate în conflict datorită prețuirii reciproce a modului în care au făcut față conflictului.

V.3. REFACEREA RELAȚIILOR

V.3.1. Disoluția relațiilor

Prima fază a încheierii unei relații este cea de prăbuşire, *ruptură, nemulțumire de relație* (Duck, 1988). Aceasta generează faza *intrapsihică,* caracterizată prin concentrarea gândurilor asupra relației şi partenerului. Partenerul sau ambii parteneri sunt profund întristați de mersul relației. În acest punct încă nu se spune nimic partenerului: agonia este intimă sau împărtăşită jurnalului sau unor persoane relativ anonime, despre care persoana ştie că nu vor transmite niciodată partenerului cele confesate (coafezei, necunoscuților care aşteaptă alături la o coadă, tovarăşilor de călătorie cu trenul).

Imediat după ce au ieşit din această fază, oamenii urcă pe treapta confidențelor către prietenii apropiați, dar nu-şi prezintă partenerul şi viitorul în culori total pesimiste.

Lucrurile pot evolua în mod diferențiat. Fie că are loc *confruntarea deschisă*, în care fiecare partener îşi expune sentimentele şi ambii încearcă să remedieze situația sau să rupă relația, fie că partenerii *părăsesc relația fără a-l mai anunța pe celălalt* (Dacă nu lucrează în acelaşi loc, este posibil să folosească o formulă de metalimbaj: "Te mai caut eu", "Ținem legătura", "Să rămânem prieteni").

Urmează *faza socială*, în care partenerii trebuie să facă public faptul şi să-şi atragă oamenii de partea lor, ca să se bucure de simpatia şi înțelegerea lor. Aceasta este faza "*pregătirii înmormântării*": odată ce relația a murit, simțim nevoia să o înmormântăm cum se cuvine, cu o piatră funerară pe care să scrie cum s-a născut, cum a fost şi de ce a murit. Trebuie să creăm un bilanț al istoriei relației dintre

noi, pentru ca toți cunoscuții să-l vadă şi, sperăm noi, să-l accepte. Avem nevoie de suport social. Cunoscuții pot acum să-şi reinterpreteze părerile despre partener reetichetându-l: de ex., în loc de "interesant" devine "periculos de imprevizibil".

În întreruperea unei relații bârfa joacă un rol cheie. Fiecare partener vrea să părăsească relația având un "credit social". Trebuie să plecăm cu reputația că am avut de suportat lucruri insuportabile sau un partener insuportabil. Uneori bilanțul implică şi referirea la o greşeală de-a celuilalt încă înainte de ruptură, sau chiar de la începutul relației, greşeală pe care "Am acceptat-o, ca un prost ce sunt". O parte a succesului sfătuitorilor constă în abilitatea de a construi astfel de istorii pentru persoanele aflate în criză datorită pierderii relației.

V.3.2. Refacerea relațiilor

Relațiile umane sunt fragile. Când este nevoie de un act reparator şi acesta nu este făcut, pierde toată lumea. Din nefericire, când între două persoane apare o mică supărare, ambele părți au tendința de a o agrava. Dacă partenerii vor refacerea relației, atunci ei vor trebui să o redezvolte de la început, întrucât repararea unei relații presupune să începi cu faza în care cunoşti persoana respectivă. Spre deosebire, însă, de cunoştință, fază inițială în care realizezi cunoaşterea celuilalt, acum trebuie să reinterpretezi ceea ce ştii deja.

Procesele reparatorii se referă la diferite aspecte ale relației. Există faze în care se poate repara relația, după cum unele stiluri valabile uneori, alteori nu mai sunt. Dacă relația este în faza intrapsihică de dizolvare, de exemplu, atunci actul reparator trebuie să urmărească restabilirea plăcerii față de partener, în loc de a ne corecta propriile greşeli sau gânduri. Corectarea gândurilor este indicată în prima fază, de ruptură. Este bine ca restabilirea plăcerii față de partener să o facem prin înregistrarea mintală sau notarea, listarea pe hârtie a actelor pozitive sau plăcute ale partenerului, pentru menținerea lor în conştiință. Altă metodă constă în a utiliza explicații cât mai favorabile pentru comportarea partenerului, într-un efort de a-l înțelege. În alte faze ale dizolvării sunt adecvate alte strategii. De ex., în faza socială, persoanele din afara relației ar putea decide dacă este mai bine pentru parteneri să rupă relația sau să o continue.

Cine inițiază refacerea relației? Indiferent cine este vinovat (şi adeseori ambele părți sunt răspunzătoare), este indicat ca relația să fie restabilită cât mai repede, iar primul pas să-l faceți dv. Orice relație nesănătoasă produce o reprocesare mintală a conflictului, iar şi iar, abătându-ne atenția de la scopuri mai productive. Conflictele emoționale de la locul de muncă pot fi mai stresante şi obositoare decât orele lungi de activitate profesională. În plus, statisticile arată că peste 50% din demisii se datorează conflictelor nerezolvate. Sunt situații în care o relație ruptă şi nesupravegheată vă poate transforma în victimă. De aceea, începerea de către dvs. înşivă a restaurării relației vă poate fi de mare folos, chiar atunci când nu dvs. sunteți cauza principală a deteriorării, sau nu vă considerați a fi.

a) Dacă sunteți total sau parțial răspunzător de conflict, renunțați la mândrie şi treceți la abordarea directă. Cereți-vă scuze, spuneți că vă pare rău şi rostiți: "*Aş vrea ca relația noastră să fie tot aşa de bună cum era înainte, cât de curând posibil. Tu şi relația dintre noi sunteți importanți pentru mine şi eu intenționez să fiu mai atent în viitor"* (Chapman, 1987).

b) Dacă celălalt este răspunzător de conflict, dați-i prilejul de a vă aborda pentru a restabili relația. Fiți accesibil şi cu mintea deschisă. Dacă partenerul nu vă abordează în limite rezonabile de timp, luați dvs. înşivă inițiativa. Nu uitați că dvs. ați putea avea de suferit mai mult sau cel puțin tot atât

cât şi persoana vinovată. De ce să ajungeți victimă? Ați putea să-i spuneți: "*Incidentul de săptămâna trecută m-a afectat serios, Victor, şi vreau să-l discutăm, în speranța că nu se va mai repeta. Dacă nu ne dăm tot interesul să fim prieteni, avem de pierdut amândoi".*

c) Când nimeni nu este evident vinovat, inițiați o discuție reciproc avantajoasă, în care să fie trecute în revistă avantajele fiecăruia de pe urma bunei înțelegeri. Numai când avantajele sunt oarecum egale se poate cădea de acord.

Instrumentul cel mai adecvat pentru repararea unei relații este comunicarea, iar singura atitudine recomandabilă este renunțarea la orgoliu.

Important este ca relația să fie restabilită cât mai repede, iar primul pas să-l faceți dv., indiferent dacă sunteți total sau parțial răspunzător de conflict, celălalt este vinovat, sau nu există o culpabilitate clară a uneia din părți.

VI. STRUCTURI-CADRU PENTRU REZOLVAREA CONFLICTELOR

VI.1. CRITERII DE CLASIFICARE ŞI TIPURI DE STRUCTURI-CADRU

Metodele expuse în capitolul precedent sunt utilizabile într-o largă gamă de forme sau cadre, demersuri pentru rezolvarea conflictelor. Metoda victorie-victorie (câştig-câştig) îşi depăşeşte condiția de metodă, instituindu-se şi ca principiu general. Negocierea este o metodă prin definiție, şi încă de largă utilizare; ea poate fi tot atât de bine instrumentul rezolvării prin colaborarea părților, cât şi al rezolvării informale prin intermediari (ADR – Alternative Dispute Resolution). Poate unii cititori se aşteptau să găsească şi medierea alături de negociere, dar medierea nu este în sine o metodă, ci un cadru, o formă de rezolvare care poate include secvențe de negociere.

Formele sau cadrele structurate pentru rezolvarea conflictelor sunt numeroase şi în continuă diversificare, ceea ce au făcut necesare tentativele de sistematizare. Mai jos sunt clasificate structurile-cadru în funcție de cinci criterii: natura intervenției, componenta din proces vizată de intervenție, gradul de influențare a acordului /deciziei, caracterul formal *vs.* informal al formelor de rezolvare a conflictelor şi actorii rezolvării.

Primul criteriu este **natura** intervenției outsider-ului, în funcție de care structurile-cadru pot fi:
- *procedurală,* oferind asistență pentru modul de pregătire şi desfăşurare a procesului rezolutiv
- *de conținut*, intervenție realizată de specialişti /experți în materia de resortul căreia este conflictul.

În funcție de **componenta din proces** asupra căreia se intervine, structurile-cadru pot viza:
- *relațiile interumane*, ameliorarea lor (de exemplu "Facilitarea")
- *adoptarea deciziei*, demersul spre acord /înțelegere, care au subcategoriile:
  - structuri-cadru de impunere a deciziei: "arbitrajul" şi "adoptarea deciziei de către expert"
  - structuri-cadru de consultanță: cu "medierea consultativă"
  - formă intermediară: cu "med-arb" (mediere-arbitrare)

Gradul sau intensitatea **determinării /influențării rezultatului** final /acordului reprezintă o altă posibilitate de grupare a structurilor-cadru de rezolvare a conflictelor:
- Structuri-cadru nondirective, nonintervenționiste
- Structuri-cadru directive, intervenționiste.

În funcție de caracterul **formal *versus* informal**, există:
- structuri-cadru *informale* de rezolvare (atât directă – "colaborarea", cât şi prin intermediari – "intervenția informală") şi
- *formale,* structurate, acceptate şi recunoscute ca atare, deliberate.

În funcție de **actorii rezolvării** conflictului distingem următoarele structuri-cadru specifice:

- Rezolvarea prin *colaborarea părților*, de regulă informală, spontană şi la nivel de amatorism procedural.
- Rezolvarea *asistată de intermediari.*
  - Rezolvarea prin colaborarea asistată *procedural:* "evaluarea" efectuată de un rezolvitor de conflicte; "demararea" procesului de rezolvare a conflictului; "facilitarea"; "trainingul"; "antrenoriatul"; "reconcilierea" (prin autovindecarea afectivă, prin cunoaştere reciprocă şi prin înțelegerea problemei părții adverse)
  - Colaborarea asistată la nivelul conținutului: "experții" angajați de fiecare parte; "panelurile de experți tehnici"; "mini-procesele"
- Rezolvarea prin intermediari sau printr-o "terță parte".
- Intervenția informală
- Intervenția formală
  - Intervenția legală: "adjudecarea" /litigiul /acțiunea în justiție
  - Rezolvarea alternativă a conflictelor (ADR): "(re)concilierea" prin înlăturarea cauzelor conflictului; "medierea" (inclusiv "medierea consultativă"); "arbitrajul" cu formele sale ("arbitrajul impus"; „judecătorul cu chirie" sau „judecătorul privat"; „arbitrajul ofertei finale"; „mini-procesul"); "med-arb" (formă surogat de mediere şi arbitrare).

B. Mayer (2000) arată cum ar putea fi integrate toate serviciile într-un sistem unitar, la nivelul unei organizații sau al unui grup. El vizualizează un continuum pe care sunt plasate următoarele cinci categorii de servicii:

1. **Prevenția:** prevenirea conflictelor şi prevenirea escaladării.

2. **Asistența procedurală**, asigurată de persoane specializate în rezolvarea conflictelor, în cadrul serviciilor numite: evaluare, demarare, facilitare, training, antrenoriat.

3. **Asistența de conținut**: asistența furnizată de experții unei părți, panelurile de experți tehnici, mini-procesele.

4. **Reconcilierea,** cu patru strategii sau abordări de bază:

- Abordarea care asistă oamenii în procesul de *autovindecare* (de exemplu, grupurile care ajută victimele violențelor să-şi înfrunte şi să-şi împărtăşească experiențele, pot fi vitale pentru reconciliere).
- Crearea unor forumuri sigure pentru *comunicare şi interacțiune*, care să permită persoanelor să se cunoască reciproc ca ființe umane (de exemplu, taberele în care sunt reuniți tineri din regiuni aflate în conflict sau programele în care diferite grupuri etnice sunt încurajate să lucreze împreună).
- *Înțelegerea reciprocă*, prin discutarea şi analiza profundă a trăirilor şi durerii simțite de oameni în timpul unui anumit conflict. Uneori acest proces îi încurajează să-şi asume responsabilitatea propriilor acțiuni şi să ierte acțiunile celorlalți. Oamenii îşi ascultă reciproc necazurile şi încearcă să-i înțeleagă pe povestitori.
- Strategia care se adresează direct *cauzelor conflictelor*, căutând să le înlăture: locuințe necorespunzătoare, şomaj, temeri pentru securitatea personală, etc. Cu alte cuvinte, sunt satisfăcute inițial nevoile de supraviețuire şi securitate.

5. **Asistența în adoptarea deciziei**. Uneori deciziile luate pe baza consensului sunt fie neadecvate, fie ineficiente. Uneori oamenii nu vor sau nu pot să ajungă la un acord, alteori decizia este necesară înainte de maturizarea conflictului, de natură să conştientizeze părțile că este interesul lor să ia o decizie, în alte

cazuri decizia nu merită eforturile de a întruni consensul, sau, în fine, decizia a fost adoptată atât de rapid, încât nu a mai fost timp pentru consens. În astfel de cazuri este nevoie de asistență în luarea deciziei. Tradițional se recurge la *hotărârile judecătoreşti* (în probleme care implică aspecte fundamentale ale drepturilor civile şi ale protecției cetățenilor) sau la *autoritatea ierarhică.*

Dar cele mai eficiente tipuri de servicii pentru luarea deciziei sunt următoarele:

- *Medierea consultativă,* deseori utilizată în plângeri /reclamații. Mediatorul încearcă să faciliteze un acord, dar dacă nu reuşeşte le arată părților cum va trebui arbitrat cazul.
- *Arbitrajul*. Arbitrii pot lua deciziile în virtutea drepturilor legale sau a intereselor (în acest din urmă caz arbitrul identifică interesele cheie şi le găseşte o satisfacere în limitele legale).
- *Medierea-arbitrajul*, în două variante: în prima, *aceeaşi persoană* acționează ca mediator şi arbitru, în cea de a doua, disputanții se adresează unui *arbitru, altul decât mediatorul*, după ce medierea nu a dat rezultate.
- *Decizia expertului:* de ex. expert în managementul financiar pentru un conflict între doi oameni de afaceri, expertiza unui inginer pentru un conflict în construcții.

6. Designul disputelor în sisteme este preventiv şi sistemic. Designerii disputelor în sisteme lucrează cu organizațiile sau grupurile care anticipă apariția unor conflicte în timp, cum ar fi plângerile, reclamațiile clienților, conflictele de vecinătate ş.a. unde, împreună cu reprezentanții acestora, elaborează o serie, un sistem de etape intercorelate pentru prevenția şi rezolvarea conflictelor.

VI.2. DESCRIEREA UNOR STRUCTURI-CADRU PENTRU REZOLVAREA CONFLICTELOR

Cele mai răspândite structuri-cadru de rezolvare a conflictelor sunt medierea şi arbitrajul. Acestora le rezervăm spații speciale de prezentare. Acum vom face însă cunoştință cu alte structuri-cadru, mai îndeaproape decât am făcut-o prin includerea lor în clasificările de mai sus.

VI.2.1. Designul disputelor în sisteme

W. Ury, J. Brett şi S. Goldberg (1988) au propus sintagma de „design al disputelor în sisteme". Ideea a prins, iar astăzi capătă răspândire şi dezvoltare, ca modalitate complexă, deliberată şi structurată de prevenire şi rezolvare a conflictelor din organizații sau grupuri mari. Un astfel de sistem de regulă include trainingul, procedeele de comunicare, asistența procesului şi a adoptării deciziei, toate structurile-cadru de rezolvare fiind invocate, în funcție de circumstanțe.

Designerii acestui mecanism complex respectă anumite principii:

- Preferința pentru asistența disputanților în a *lua singuri deciziile*, atâta timp cât nu sunt afectate politica organizațională sau interesele publice. Se vor asigura perioade de calmare şi se vor crea condițiile întâlnirii face-to-face a părților, înainte ca ele să apeleze la terțe părți sau la tactici mai puternice, de genul grevei.
- Respectul pe cât posibil al *nevoilor* disputanților şi satisfacerea lor. Depistarea intereselor (nevoilor reale) înainte ca disputanții să se fixeze rigid pe pozițiile declarate.
- Asistența acordată disputanților pentru a-şi *reface relațiile şi restabili comunicarea* eficientă.
- Intervențiile terței părți să fie orientate spre *reducerea stresului, cheltuielilor şi toxicității.* Pentru aceasta designul va aranja procedeele într-o ordine crescătoare a costurilor, începând cu negocierea directă.

- Designul disputelor în sisteme trebuie să ofere părților o *analiză şi feedback post-conflict,* pentru a identifica interesele comune pe care vor trebui să se focalizeze în viitor.
- Sistemul să asigure *motivația, abilitățile* (prin trainingul participanților) şi *resursele* necesare funcționării procedurilor.
- Să fie asigurat caracterul *transparent, accesibil, inteligibil* şi *facil* al proceselor de adoptare a deciziei şi de rezolvare adisputelor.
- Construirea sistemului de rezolvare a conflictelor prin *respectarea strictă a structurii organizaționale* existente sau a normelor grupului. Sistemul să fie *deschis dezvoltării ulterioare.*

Când conflictele depăşesc abilitățile părților de a-l trata constructiv, iar negocierea nu este suficientă terțele părți pot fi de ajutor. Una sau mai multe părți cer ajutorul de la un prieten, părinte, coleg de serviciu, director, arbitru extern sau mediator sau instanța judecătorească. Intervenția ca terță parte intră în atribuțiile unor posturi, cum este consilierul, asistentul social, profesorul, mediatorul, ministrul, judecătorul.

VI.2.2. Forma colaborativă de rezolvare a conflictelor

Rezolvarea conflictului direct de părțile implicate, fără intervenția unei terțe părți, are avantajele că maximizează implicarea părților în desfăşurarea procesului şi adoptarea deciziei, ceea ce le măreşte gradul de responsabilitate şi aderare la soluție; consolidează o relație aflată în curs; iar soluțiile rezultate sunt mai inovative şi flexibile, reuşind să iasă în întâmpinarea nevoilor speciale ale fiecărui participant.

Dezavantajele rezolvării fără intervenția unei terțe părți sunt considerabile:

- ea se sprijină pe abilitățile intelectuale şi de comunicare verbală, cât şi pe asertivitate, ceea ce îl pune în inferioritate de şansă pe individul confuz, nonasertiv şi ruşinos;
- cunoştințele părților (nivelul de expertiză) sunt foarte importante, mai ales în problemele de înaltă tehnicitate, ceea ce de asemenea poate dezavantaja una din părți;
- rezolvarea depinde de bunăvoința, comunicarea şi cooperarea tuturor părților, care de multe ori nu manifestă aceste comportamente şi astfel sabotează rezolvarea conflictului;
- procesul poate fi oricând întrerupt sau tărăgănat de una din părți, în absența unui control din partea unei părți independente;
- soluția o dată formulată nu poate fi impusă, ceea ce poate duce la inutilitatea procesului şi la reinstalarea conflictului.

Această înşiruire de inconveniente nu trebuie să descurajeze voința noastră de rezolvare prin noi înşine a conflictelor, în special a celor curente, înainte de a deveni necontrolabile şi a fi nevoiți să apelăm la intermediari.

VI.2.3. Intervenția informală

Intervenția informală are loc în conflictele cotidiene şi este realizată de o terță parte sau mediatori informali, amatori; fiecare dintre noi facem zilnic intervenții informale.

Intervenția informală se face la solicitarea expresă (din partea ambelor părți din conflict, nu doar a uneia), sau la observarea anumitor indicii pentru necesitatea de a intermedia rezolvarea conflictului, din comportamentul unei persoane față de potențiala terță parte: petrece cu ea mai mult timp decât de obicei, cerându-i sfatul şi lamentându-se; îi face confidențe intime; lasă să se vadă că este absolut necesară o decizie crucială şi că situația i-a scăpat de sub control; în fine, face schimbări radicale,

dramatice în existența sa. Intermediarul se focalizează pe relații, scopul lui este de a face părțile apte să-şi managerieze propriile relații.

Întrunim condițiile de terță parte? Înainte de a accepta să acordăm ajutorul ca terță parte, va trebui să decidem asupra genului de intervenție, momentului intervenției, rolului nostru şi genului de abilități care sunt reclamate de context. Ne vom asigura că suntem solicitați de ambele părți în mod explicit şi nu că dorim implicarea împinşi de propriile noastre interese; că problemele altora nu sunt problemele noastre şi avem opțiunea de a nu ne implica. Dacă nu suntem entuziasmat de perspectiva de a intermedia, nu o facem, pentru că vom fi ineficienți. Ne vom întreba dacă nu îi putem ajuta mai bine îndrumându-i la altcineva, dacă avem timp şi mai presus de toate dacă nu avem motive să fim părtinitori. Dacă simțim că nu putem refuza, înseamnă că suntem prea implicat în conflict ca să fim un intermediar obiectiv şi eficient şi cel mai onest lucru pe care-l putem face este să refuzăm intermedierea. În realitate, rareori se întâmplă ca intermediarii să nu fie părtinitori, iar consecințele părtinirii sunt agravante, dacă nu dezastruoase pentru persoane şi soluția aşteptată. Sunt situații când intervenția obiectivă nu este cu putință (când una din părți ne este foarte apropiată ca grad de rudenie sau relațional, afectiv – dacă fratele tău a avut o încăierare cu colegii de clasă nu poți să nu fii de partea lui) şi atunci implicarea noastră ne transformă în parte implicată în conflict.

Există riscul ca ambele părți să-şi orienteze nemulțumirea față de intermediar, dacă situația era deja structurată în acest fel la intrarea în joc a terței părți.

VI.2.4. Adjudecarea sau acțiunea în judecată

Adjudecarea sau **litigiul** sau **acțiunea în instanță** este forma cea mai directivă de rezolvare a conflictului prin intervenția unei a treia părți (în acest caz judecătorul) şi în acelaşi timp cea mai cunoscută formă de rezolvare a conflictelor. Părțile se prezintă în fața curții judecătoreşti, care ascultă mărturiile într-un cadru adversativ şi adoptă o decizie care le este impusă părților. Adeseori litigiul este considerat o situație "victorie-înfrângere", în care nici una din părți nu este satisfăcută pe termen lung.

VI.2.5. Arbitrarea

Arbitrarea, de la cuvântul „a decide sau a judeca", este un proces în care părțile în conflict consimt să-şi supună disputa jurizării (judecății şi deciziei) unei a treia părți, care este comun acceptată şi considerată neutră şi independentă de ambele părți. Arbitrul sau grupul de arbitri decide soluția finală după ce ascultă argumentele şi trec în revistă faptele. De regulă, părțile în conflict acceptă cu anticipație să se supună acestei decizii. Arbitrarea este utilizată adesea pentru stabilirea termenilor contractuali din domeniile muncii şi managementului. Abilitățile de comunicare necesare în negociere şi mediere sunt necesare şi în arbitrare.

Arbitrajul încearcă să rezolve problema pe baza conținutului, ignorând relațiile şi menajarea demnității persoanelor. În sens larg el ar include şi procesul adjudecării, în care arbitrul este un judecător ale cărui puteri sunt consolidate.

Variante ale arbitrajului:

- Forma numită „*judecata privată",* sau mai degrabă „*judecătorul închiriat*" sau „*judecătorul privat*" este foarte răspândită SUA, Europa şi Australia. Arbitrul are experiență de judecător, iar decizia are

valoare consultativă sau, dacă părțile semnează un contract, obligatorie. Varianta aceasta vine cu avantajele de a compărea în fața unei curți, dar fără costuri mari, amânări şi expunerea publică.

- În „*mini-proces*" părțile prezintă cazurile pe care le-ar prezenta într-un proces în instanță, uneori ajungându-se la un soi de acord mutual. Mini-procesul poate fi combinat cu *judecata privată*.
- „*Arbitrajul ofertei finale*" este o metodă rapidă, pentru că reclamă investigații minime din partea arbitrului. Părțile prezintă arbitrului soluția la care ține fiecare, iar arbitrul alege una din ele, fără dreptul părților de a o modifica. Metoda suferă de rigiditate (chiar când arbitrul vede o variantă mixtă, mai bună, el nu este abilitat să o propună).
- În S.U.A. s-a răspândit metoda „*med-arb"* (mediator-arbitru), în care fie că mediatorul funcționează ca arbitru (când constată că medierea nu este eficientă, sau clienții înşişi îi cer să le propună o decizie), fie că după o mediere eşuată părțile sunt îndrumate spre arbitraj. Părțile sunt conştiente că sunt expuse riscului arbitrajului dacă nu vor reuşi să ajungă de comun acord la o înțelegere reciproc avantajoasă.

VI.3. MEDIEREA

VI.3.1. Termeni corelați şi /sau subordonați

Rezolvarea prin intermediar are două variante: intermediarul este ales sau cel puțin acceptat de ambele părți (mediatorul /conciliatorul /facilitatorul, pe de o parte, arbitrul, pe de altă parte) sau intermediarul este impus părților (ca în cazul acțiunii legale). Medierea se desfăşoară după structura rezolvării prin colaborare şi utilizează intens negocierea. Reamintim că negocierea poate fi o metodă de colaborare, folosită de părțile care îşi rezolvă singure diferendul, sau o metodă din repertoriul mediatorilor.

Vom preciza aici termenii de mediere, co-mediere, medierea în echipă, medierea suveică. Medierea, provenind din termenul „a fi la mijloc", este actul de a servi ca intermediar pentru a ajuta la încheierea unei dispute. Mediatorii acționează ca terță parte neutră între părțile aflate în conflict, pentru a stabili un acord sau o reconciliere. Misiunea lor nu este aceea de a le spune părților cum să rezolve situația, ci de a le ghida, prin intermediul structurii şi comunicării, să-şi genereze propriile soluții.

Mediatorul, conciliatorul sau facilitatorul, termeni între care diferențele sunt nesemnificative de la o țară la alta, ajută procesul de rezolvare prin care părțile înseşi îşi găsesc soluția, terța parte neimplicându-se în conținutul conflictului. Este foarte important ca mediatorul să fi fost solicitat de cel puțin una din părți şi să fie acceptat de toate părțile. Unii numesc medierea „negociere asistată", ceea ce este corect numai în sensul că orice proces de rezolvare a disputei există sub umbrela negocierii şi comunicării.

Ca o definiție finală putem considera medierea ca pe un proces de rezolvare a disputelor în care un intermediar profesionist /formal imparțial şi neutru asistă părțile aflate în dezacord să ajungă la un acord, prin voință proprie, prin promovarea cooperării, comunicării şi prin facilitarea negocierilor, acord care le stabileşte comportamentele viitoare şi menține relațiile dintre părți.

Există 5 tipuri de bază de mediere:

1. *Medierea evaluativă*, găzduită deseori de judecătorii şi realizată de avocați şi judecători. Părțile aşteaptă ca mediatorii să formuleze anumite evaluări asupra cazului lor.

2. *Medierea aplanativă,* care se axează pe aplanarea cazului. Adesea mediatorul merge de la unul la altul, ca negociator. Acest tip de mediere poate fi găsit în cadre instituționale, cum este curtea judecătorească.
3. *Medierea transformativă* pune accentul pe ajutorul acordat părților pentru a găsi noi semnificații şi percepții asupra situației. Astfel de noi percepții pot duce la rezolvare sau la o relație mai bună între părți. M.t. se găseşte în programele de mediere comunitară.
4. *Medierea directivă*: mediatorul joacă un rol major, directiv, conducând părțile pas cu pas. Se găseşte în cadre instituționale (curțile, de ex.) şi în contexte private.
5. *Medierea facilitantă* este un tip în care mediatorul asistă sau facilitează părțile în procesul lor de comunicare. Acest tip este folosit de obicei în situațiile de mediere privată şi în programele de mediere comunitară.

Co-medierea şi medierea în echipă. Uneori, pentru ca medierea să dea rezultate, este nevoie de doi intermediari (co-mediere) sau de trei mediatori cu roluri pe care şi le împart cu strictețe (medierea în echipă). Medierea în echipă este o opțiune atunci când:

- părțile în conflict includ mai mulți participanți (ex.: conflictul etnic dintr-o localitate);
- conflictul incumbă probleme care reclamă cunoştințele şi /sau abilitățile unui specialist;
- conflictul implică aspecte simbolice importante: de exemplu, un conflict între români şi minoritarii maghiari ridică problema dacă mediatorul să fie român sau maghiar, după cum un conflict de hărțuire sexuală pune problema sexului mediatorului.

Co-medierea se foloseşte în special în medierea comunitară şi a divorțurilor. De asemenea, în trainingul noilor mediatori. Mai este utilizată în medierile dificile. Cei doi sau trei mediatori trebuie să lucreze într-o relație de cooperare, nu de subordonare (nu cu un mediator şef).

Stiluri de co-mediere: a) co-mediatorii mediază pe rând stadiile procesului; b) unul conduce medierea, celălalt consemnează totul; c) deşi nu sfătuim în acest sens, unii co-mediatori se repartizează câte unei părți, cu care lucrează pe tot parcursul medierii.

Medierea-suveică este un gen de mediere care se bazează exclusiv pe medierea separată, de fapt o succesiune de medieri sau contacte repetate cu ambele (toate) părțile.

Mediere vs. negociere. În negociere părțile lucrează sub conducerea unui negociator, care este puternic motivat să rezolve problema şi care de asemenea este informat în legătură cu legile şi regulamentele din domeniul disputei. Negociatorul poate oferi soluții, precum şi să asculte soluțiile propuse de alții.

Diferența dintre negociere şi mediere este aceea că mediatorul îşi menține deplina neutralitate de-a lungul procesului. De asemenea, un mediator nu are nevoie de cunoştințe în domeniul în care mediază. El este responsabil de structurarea dialogului pentru a menține părțile într-o activitate constructivă, lăsând în seama părților faptele şi cunoaşterea cazului. Nu face sugestii privind modul de rezolvare a disputei, în schimb menține spațiul şi structura de siguranță în care se lucrează. Generarea şi selecția opțiunilor le revin în exclusivitate părților. Mediatorul se retrage în perioadele în care părțile sunt activ angajate într-o manieră pozitivă în perfectarea unui acord.

Dispute curent mediate: custodia copilului, probleme produse de telefoanele comune, disputele de vecinătate, disputele comunitare, disputele pe motiv de zgomot, disputele din afaceri, disputele de proprietate, disputele care implică copiii şi comportamentul lor.

Situații în care **medierea nu este posibilă** sau are rezultate incerte: una din părțile implicate refuză să participe; problema de bază este, în opinia mediatorului, imposibil de mediat; este vorba de un incident grav care s-a produs foarte recent şi persoanele mai sunt încă în stare de afect; una din părți este incapabilă să ascute sau este prea tulburată pentru a negocia; una din părți doreşte să folosească sesiunea de mediere pentru escaladarea conflictului (pentru a amenința, a colecta informații, a acumula puncte pentru un proces în instanță etc.); situația este de natură penală; una din părți ar face mai bine să se adreseze justiției sau altor foruri; dezechilibrul prea mare de forțe face aproape imposibilă obținerea unui acord echitabil; problema merită să fie adusă în atenția publică şi nu "ascunsă" în cadrul unei medieri (se referă la pericole pentru mediu sau persoane, hărțuire etnică etc.); obiectivul constă în investigarea adevărului despre ceea ce s-a întâmplat; dezechilibrul puterile părților este prea mare, ceea ce duce automat la impunerea deciziei de către partea cu un statut de putere net superior; una din părțile implicate este absentă, indisponibilă.

În plus, mediatorul poate întrerupe medierea când o persoană cheie nu respectă regulile medierii, lansează încontinuu amenințări, repetă aceleaşi acuzații şi cerințe, nu acceptă nici un gen de explicații, una din părți este reprezentată de o persoană neautorizată, medierea pune în pericol una din persoanele prezente sau care nu sunt de față.

VI.3.2. Calitățile mediatorului

Numai o persoană calificată, care cunoaşte procesul de negociere, precum şi metodele ce trebuie aplicate în confruntarea cu partenerii dificili se poate angaja în rolul formal de negociator-mediator: mediatori profesionişti, consilieri, împăciuitori, terapeuți, juriști, consultanți de proces etc. În acest caz el trebuie să încerce să fie imparțial şi să aplice tehnicile medierii în vederea găsirii unui drum spre stabilirea acordului. Există însă şi medierea realizată de persoane fără pregătire specială: manageri şi şefii direcți, profesorii de şcoală, părinții, membrii de familie, vecinii etc.

Mediatorul (terțul) implicat într-un proces de mediere, indiferent de formarea lui de bază, în general are următoarele caracteristici:

- *Experiența* în mediere, deşi unele persoane sunt mediatori înnăscuți
- *Etici:* respectă confidențele făcute de părți, respectă valorile fiecăreia şi tratează părțile în mod egal. Mediatorul lasă părțile să decidă dacă el va putea să medieze cinstit. El se va retrage din proprie inițiativă dacă a avut legături de afaceri sau personale cu una din părți.
- *Creativi.* Trebuie să fie experți în a preda creativitatea, întrucât mediatorul aşteaptă de la părți cât mai multe idei. El însuşi trebuie să fie creativ în toate etapele procesului, îndeosebi în impasuri, când trebuie să dezvolte o diversitate de căi prin care să ajute părțile să depăşească impasul.
- *Flexibili,* pentru a se adapta la părți, a schimba metodele de abordare şi lucru cu oamenii, a trece de la interesele comune la poziții.
- *Capabili de perfecționare* în rolul de mediator.
- Dispus şi capabil de *delegare de responsabilitate*. Mediatorul împuterniceşte părțile să ajungă singure la o soluție.

VI.3.3. Etapele procesului de mediere

Pregătirea. Înainte de mediere, mediatorul examinează disputa pentru a constata dacă există conflicte de interese care i-ar putea afecta neutralitatea. Mediatorul pregăteşte sala, o masă rotundă, scaune, caiete, pixuri şi o tablă.

Etapa întâi: Introducerea. Responsabilitatea este împărțită în mod egal între mediator, care creează structura şi conduce procesul, şi părți, care asigură substanța disputei.

Mediatorul salută părțile şi, dacă este cazul, indică locurile pe care să se aşeze. Spune că medierea este un proces în care părțile aflate în dispută discută situația, cu scopul de a ajunge la un acord. El foloseşte termeni pozitivi, ca „vom" sau „când" şi evită cuvinte de genul „încercăm", „să sperăm", „dacă", şi „oarecum". Le mai spune că, la un moment dat, ar putea fi necesar să aibă întâlniri separate şi dacă acestea vor avea loc, ele vor fi desfăşurate în condiții de deplină neutralitate. Absolut tot ce se va discuta în şedințele separate va rămâne confidențial atâta timp cât una din părți nu va cere ca o anumită informație să fie transmisă celeilalte părți.

Mediatorul (mediatorii) se prezintă şi spune cum ar vrea să i se adreseze părțile. De ex., „Eu sunt Dan Şendrea; sunt mediatorul dv." Apoi cere fiecărei părți să spună cum vrea să fie apelat.

Tonul este pozitiv şi încurajator în timp ce le mulțumeşte părților pentru participare şi spune că este încântat că au acceptat să participe, că el îi va îndruma să-şi rezolve problemele şi că rezultatele pozitive apar numai când oamenii se aşează în jurul mesei ca să discute. Creează o atmosferă informală, oferindu-le apă şi spunându-le că atât pixurile, cât şi carnețelele sunt pentru ei, ca să-şi poată lua notițe. Anunță timpul de care dispun.

De regulă nu este nevoie să se prezinte studiile mediatorului. În schimb îşi descrie rolul într-o manieră pozitivă. De exemplu, „Sunt un mediator imparțial; eu voi facilita comunicarea dintre dv. şi vă voi asista discutarea acestei situații." şi nu la modul: „Nu sunt judecător, nici arbitru, nici avocat."

Mediatorul verifică apoi dacă părțile sunt pregătite şi capabile să înceapă medierea: dacă părțile sau una din ele sunt foarte anxioase sau furioase şi dacă există probleme vizibile de natură emoțională, de consum de alcool, droguri sau de sănătate.

Mediatorul descrie pe scurt medierea şi cere întrebări de la părți. Arată cum se va desfăşura medierea. Cu această ocazie stabileşte regulile de bază şi explică motivele fiecărei reguli. De ex. „Vorbeşte o singură persoană, ca să poată fi auzită de toți." Sau „Ca să înțeleg ce se petrece, am nevoie să vorbiți pe rând." Şi „Adresați-vă direct mie, pentru că am nevoie şi vreau să înțeleg toate aspectele situației dv." Mediatorul stabileşte că tot ce se va întâmpla în timpul medierii rămâne confidențial, astfel încât fiecare să se simtă liber să spună ce simte că trebuie să spună. Apoi le poate cere părților sugestii privind modul în care ar prefera să se desfăşoare medierea.

Etapa a doua: Stabilirea problemei. **Declarațiile părților.** Părțile îşi descriu pe larg perspectivele asupra situației. De regulă începe persoana care a făcut reclamația. Mediatorul pune întrebări neutre, deschise pentru a clarifica problemele şi termenii. El mai poate restructura sau reformula, dacă este nevoie. El ascultă activ, luându-şi notițe. Urmăreşte şi comunicarea nonverbală. La sfârşit mediatorul rezumă ideile ambelor părți.

Etapa a treia: Identificarea problemei. Stadiul implică o clarificare a problemelor prezentate sau ascunse, cât şi declarațiile părților privind intențiile lor de rezolvare a conflictului. După rezumatul din etapa a doua mediatorul cere fiecărei părți să clarifice problema. De exemplu: „Ce ai vrea să rezolvi prin această mediere? Sau care sunt problemele tale? Dacă părțile au mai multe probleme, mediatorul

le ajută să-şi stabilească o ordine de prioritate. Apoi problemele pot fi rezumate fie comasat, fie separat pentru fiecare parte.

Mediatorul asistă apoi părțile pentru a identifica probleme subterane. Acestea, de regulă, se axează pe dificultăți de durată întâmpinate de părți, care au dus la conflictul ce constituie obiectul medierii prezente. Mediatorul poate asista părțile să-şi identifice acest gen de probleme punând întrebări deschise, cu răbdare şi prin ascultare activă. El urmăreşte comunicarea nonverbală şi, dacă observă discordanțe între comunicarea verbală şi cea nonverbală, îşi poate nota şi apoi verifica în discuția individuală cu partea respectivă.

Dacă ambele părți par ezitante, este necesară o şedință individuală cu fiecare. El explică faptul că ar vrea să se întâlnească separat cu una sau mai multe părți. Celeilalte părți îi cere ca între timp să ia o pauză, să se gândească la ceea ce s-a desfăşurat până acum sau să se gândească la ceea ce ar vrea să discute în şedința privată.

Mediatorul încearcă să consacre durate egale şedințelor separate. În aceste şedințe el pune întrebări mai focalizate şi observă orice comportamente neproductive. Poate ajuta părțile să-şi amelioreze comunicarea cu cealaltă parte. La sfârşit verifică cu partea respectivă pentru a vedea ce informație nu trebuie comunicată în şedința comună.

Etapa a patra: Generarea şi evaluarea opțiunilor. Mediatorul îi ajută să discute clauzele contractuale relevante, regulamentele şi metodele de lucru şi, dacă este cazul, restricțiile de care trebuie să se țină seama în crearea celei mai bune soluții.

Apoi el asistă părțile, care caută remedii şi soluții potențiale. El îi încurajează să gândească creativ. Pe măsură ce ei sugerează idei, mediatorul le rezumă, ca să fie sigur că au fost înțelese de toată lumea. Poate sugera şi el idei. El poate decide un brainstorming, pe care îl va explica şi apoi conduce.

Etapa a cincea: Selectarea opțiunilor. După o primă selecție, mediatorul îi ajută să „testeze" fiecare opțiune rămasă. Poate face acest lucru prin simpla întrebare: „Aceasta ar putea merge?" El ar putea cere părților să încerce să răspundă la întrebarea „Ce s-ar întâmpla dacă…..?" pentru fiecare opțiune. Altă cale de selectare a opțiunilor constă în a cere fiecăruia să examineze soluțiile propuse din perspectiva celeilalte părți. Dacă o opțiune pare să fie aproape acceptabilă, dar nu complet, mediatorul poate întreba „Cum am putea-o face acceptabilă?".

Mediatorul asistă părțile în clarificarea opțiunilor rămase. Aceasta poate necesita reformularea fiecăreia. El constată cu voce tare progresul şi-i încurajează să continue.

Etapa a şasea: Acordul / Non-acordul / Acordul parțial. Mediatorul ajută părțile să-şi clarifice opțiunile selectate şi să se ocupe de detalii. Aceasta poate include întrebarea „Ce-ar fi dacă…?" adresată tuturor aspectelor posibile. Apoi mediatorul ajută părțile să rezume acordul (planul de acțiune pentru a rezolva disputa).

Se stabileşte persoana care va scrie acordul oficial (opțiunea selectată, cu detalii). De obicei acordul este scris de mediator, ajutat de părți. Multe programe de mediere utilizează un formular simplu de acord, care ia doar câteva minute pentru completare.

Mediatorul felicită părțile pentru succes şi aranjează eventuala viitoare întâlnire. După ce mediatorul încheie medierea, el ar trebui să ofere părților o şansă de a se mai întâlni dacă ei cred că va mai fi nevoie de o negociere. El poate sugera o nouă mediere, pentru a arăta interesul mediatorului pentru rezolvarea problemei.

Dacă nu s-a ajuns la un acord, mediatorul raportează cazul agenției sponsor sau instanței judecătoreşti.

Mostră de declarație introductivă

Bună ziua, mă numesc Dan. Astăzi voi fi mediatorul dv. Mai întâi vreau să vă mulțumesc pentru că ați acceptat să participați la această şedință de mediere. Sunt foarte încântat că vă aflați aici şi vreți să participați.

Ca să începem procesul de mediere, vă rog să vă prezentați şi să spuneți pe ce nume să vă apelăm. (Se întoarce către partea A)*. Întrucât dv. ați cerut această şedință de mediere, vă rog să vă spuneți numele şi prenumele şi cum ați vrea să vă numim în timpul discuției.*

Vă mulțumesc. Acum, partea B, vă rog să ne spuneți numele şi prenumele şi cum ați vrea să vă numim în timpul discuției.

Vă mulțumesc. Doreşte cineva un pahar cu apă? Am adus hârtie şi pixuri pentru dv., ca să luați notițe sau să vă notați ideile. Eu voi lua notițe în timpul şedinței, ca să ştiu unde ne aflăm. La sfârşitul şedinței voi distruge aceste notițe. Aveți întrebări?

Să vă explic cum vom proceda. Medierea este un proces informal în care părțile în dispută discută situația lor cu scopul de a ajunge la un acord reciproc avantajos sau al obținerii de noi perspective asupra situației. Eu sunt un intermediar neutru, care facilitează discuția.

Să vedem cum stăm cu timpul. Eu mi-am programat această dimineață realizării medierii. Dv. aveți timp suficient?

Vreau să mai subliniez că tot ce discutăm aici rămâne confidențial. De aceea veți putea spune tot ce doriți.

Din când în când în timpul medierii aş putea să cer să discut cu oricare dintre dv. separat, în particular. O astfel de şedință individuală ne poate ajuta să înțelegem mai bine nevoile şi dorințele dv. Tot ce se spune în timpul acestor şedințe individuale este de asemenea ținut secret. La sfârşitul fiecărei şedințe individuale voi stabili cu dv. informațiile pe care le pot comunica celeilalte părți.

[Notă: Dacă şedința este de co-mediere, este posibil ca mediatorii să aibă nevoie de întâlniri separate, între ei.]

Înainte de a începe am nevoie de asentimentul dv. în privința unor reguli de bază. Mai presus de orice, vă cer să vorbiți pe rând. Aceasta pentru ca să pot auzi clar ce se spune şi să înțeleg corect situația. Dacă vreți să spuneți ceva în timp ce celălalt vorbeşte, vă rog să vă notați. Cea de a doua regulă de bază este că vă voi cere amândurora să vorbiți, la început direct mie şi nu între dv. Aceasta pentru ca să pot înțelege situația cu claritate. Sunteți de acord cu aceste reguli, fiecare dintre dv.? [Mediatorul nu continuă până nu aude un *Da* clar de la fiecare parte, pentru fiecare regulă. Aceasta pentru a se putea referi la acceptul inițial, dacă pe parcurs şedința pare a scăpa de sub control.]

Mai are cineva vreo propunere pentru vreo altă regulă de bază sau pentru felul în care voi conduce eu această mediere? [Dacă mai au, mediatorul trebuie să obțină acordul „Da" din partea tuturor părților înainte de a adopta noi reguli].

Are cineva nelămuriri cu privire la motivul pentru care ne aflăm aici sau la modul în care se va desfăşura procesul de mediere? Partea A, sunteți gata şi hotărât să începem şedința de mediere? Partea B, sunteți gata şi hotărât să începem şedința de mediere?

Bine, atunci să începem.

VI.3.4. Dificultățile medierii

Medierea este doar unul din tipurile de servicii pe care un intermediar le poate oferi pentru rezolvarea conflictelor, dar nu este singurul, nu are valabilitate generală şi nu trebuie confundat, prin extindere, cu însăşi rezolvarea de conflicte, aşa cum greşit procedează cei care folosesc sintagma „medierea conflictelor" ca sinonim pentru întregul "management al conflictelor (evitare, prevenție şi

rezolvare şi reducerea efectelor) sau cel puțin pentru „rezolvarea conflictelor". Neajunsurile medierii stau la originea apariției şi proliferării unui număr mereu în creştere de forme, servicii, metode.

- Medierea se limitează la rezolvarea conflictelor deja în curs, neglijând prevenția şi limitarea efectelor.
- Participanții renunță cu dificultate la puterea procedurală, în favoarea unui străin, şi nici nu se simt în largul lor să-şi împărtăşească deschis problemele, temerile, atitudinile. Aceste rețineri fac dificilă sau îndeplinirea de către mediator a misiunii sale de dirijor al proceselor de comunicare şi construire a acordului.
- S-a încetățenit deja prejudecata că medierea înseamnă în primul rând negociere şi în virtutea acestei expectanțe persoanele aduse la mediere caută motive de negociere şi aşteaptă de la mediator să-i implice în acest proces. Deseori, însă, ei au nevoie de reconciliere, consiliere sau comunicare.
- Nu orice mediere se finalizează cu un acord, cu deosebire când părțile nu au determinarea necesară. Dacă părțile sunt intens motivate să ajungă la o înțelegere, vor trebui să recurgă la alte structuri-cadru de servicii: arbitrajul, medierea-arbitrarea (med-arb), judecătorul privat şi sistemele mai complexe de rezolvare a disputelor.
- Există un punct de echilibru greu de menținut între nivelul de competență tehnică, în domeniul în care a apărut conflictul, respectiv caracterul esoteric, de strictă specialitate, al informațiilor pe care le furnizează mediatorul, pe de o parte, şi capacitatea lui de a se centra pe comunicare şi procesul rezolutiv, pe de altă parte. Excesul unuia diminuează forța celuilalt. Dacă se apelează la experți, efectul este acelaşi: ei nu dețin expertiza în rezolvarea conflictelor. Din acest motiv au apărut căutătorii de informații, evaluatorii neutri, mediatorii evaluativi, panelurile pentru disputele tehnice şi alte metode pentru asigurarea unei informații echilibrate şi imparțiale.
- Deşi mediatorii se străduiesc să exploreze nevoile reale, condiția şedințelor de mediere nu încurajează, sau nu permite explorarea mai adâncă, dincolo de pozițiile afişate. Prin urmare, soluțiile care se adresează acestora din urmă sunt fragile.
- Medierea este o intervenție pe termen scurt, care în conflictele complexe şi de durată trebuie completată şi cu alte măsuri. De exemplu, conflictele din Irlanda de Nord sau Orientul Mijlociu nu pot fi rezolvate numai cu sumedenia de medieri realizate, ci s-a trecut şi la dezvoltarea economică, structurile de comunicație instituționalizate, procesele de planificare strategică pe mai mulți ani ş.a.

B I B L I O G R A F I E

- Boncu, Şt., 2006, *Negocierea şi medierea. Perspective psihologice*, Iaşi, Editura Institutul European, 247 p.
- Cornelius, Helena; Faire, Shoshana, 1996, *Ştiința rezolvării conflictelor*, Bucureşti, Editura "Ştiință şi tehnică" S.A., 271 p.
- Prutianu, Şt., 2000, *Manual de comunicare şi negociere în afaceri*, Iaşi, Editura Polirom, 327 p.
- Stoica-Constantin, Ana, 2004, *Conflictul interpersonal*, Iaşi, Polirom.
- Stoica-Constantin, Ana; Neculau, A. (coord.), 1998, *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Iaşi, Editura Polirom, 283 p.